

## 10. – МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658  
ББК 65.291.21

**Глущенко Марина Евгеньевна**,  
канд. экон. наук, доц. каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита  
Омского государственного института сервиса,  
г. Омск,  
e-mail: glu\_mar@mail.ru;  
**Нарежнева Ольга Валерьевна**,  
канд. экон. наук, доц. каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита  
Омского государственного института сервиса,  
г. Омск,  
e-mail: narejneva@mail.ru

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА<sup>1</sup>

### THEORETICAL ASPECTS OF THE ANALYSIS OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS<sup>2</sup>

*В статье рассмотрены научные основы анализа эффективности управленческой деятельности: уточнено содержание понятия «эффективность управленческой деятельности», определены функции и объекты анализа, сформулированы его цели и задачи, выделен предмет исследования. Анализ эффективности менеджмента определен как часть экономического анализа, специфическим объектом которого является сложная экономическая система – предприятие. В рамках анализа эффективности управленческой деятельности установлена возможность сочетания разных видов экономического анализа. Определены содержание и структура информационного обеспечения аналитических процедур в процессе оценки эффективности управления.*

*The article deals with the scientific basis of analysis of the effectiveness of management: the concept of “management effectiveness” has been specified, the functions and objects of analysis have been defined, its goals and objectives have been stated; the research subject has been underlined. Analysis of management efficiency has been defined as a part of economic analysis, which specific object is a complex economic system – the enterprise. Within the analysis of the effectiveness of management, the possibility of combination of different types of economic analysis has been set. This article describes the content and structure of information provision of analytical procedures in the process of evaluation of management efficiency.*

*Ключевые слова: экономическая эффективность, эффективность управления, анализ эффективности управленческой деятельности, системный подход, комплексный характер анализа, приемы, методы исследования, информационное обеспечение анализа, управленческая деятельность, инновационное развитие.*

*Keywords: economic efficiency, management effectiveness, analysis of management efficiency, systematic approach, comprehensive analysis, methods, research*

*methods, information for analysis, management, innovative development.*

В условиях объективно существующей ограниченности всех видов ресурсов и по мере все более плотного заполнения существующих бизнес-ниш степень использования экстенсивных факторов развития производства приближается к максимальной. Предприятия для сохранения конкурентных преимуществ вынуждены направлять все больше усилий на развитие механизмов постоянной интенсификации своей деятельности. Эта проблема стоит остро перед экономикой всех стран и мирового хозяйства в целом, что частично является причиной активизации международного движения капиталов, создания холдинговых структур, процессов интеграции и глобализации. В результате поиска новых методов хозяйствования постепенно формируется инновационное пространство, особую значимость в котором приобретают информация, методы и технологии. Значительное развитие этих элементов происходит не только в сфере производства, но и в сфере управления (управленческой деятельности).

Важнейшим условием обеспечения перманентного и непрерывного развития управленческой деятельности выступает актуализация вопросов оценки ее эффективности. В современной практике анализа и оценки деятельности организации большое значение имеют такие понятия, как «экономический эффект» и «экономическая эффективность». Экономический эффект – это абсолютный, объемный показатель, характеризующий результат деятельности. Данное определение большинство специалистов дает в неизменном виде, тогда как понятие «экономическая эффективность» трактуется авторами с разных точек зрения. Многие специалисты придерживаются мнения, что экономическая эффективность – это соотношение полученных результатов с имеющимися ресурсами и затратами. Другая точка зрения заключается в том, что экономическая эффективность – это результат целенаправленной деятельности по экономии финансо-

<sup>1</sup> Научно-исследовательская работа проведена в рамках реализации ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 годы. Номер государственного контракта 14.740.11.0561.

<sup>2</sup> The scientific research has been performed within the Federal Target Program ‘Scientific and scientific-pedagogical personnel of innovative Russia’ for 2009-2013. State contract number is 14.740.11.0561.

вых, трудовых ресурсов, на стадиях жизненного цикла товара и при ликвидации отходов на этапах технологического цикла.

Исходя из различных трактовок понятия «экономическая эффективность», можно выделить два подхода к проведению ее экономического анализа. В первом подходе основной упор делается на то, что экономический эффект деятельности организации выражается абсолютным показателем прибыли, а экономическая эффективность – относительными показателями рентабельности организации [1–4]. Представители второго подхода считают, что понятие «экономическая эффективность» должно рассматриваться более широко и быть проанализировано комплексно [5–12].

В широко публикуемых научных работах специалисты, как правило, рассматривают вопросы анализа эффективности использования ресурсов (основных фондов, оборотных средств, материальных затрат, трудовых ресурсов), эффективности производственной деятельности предприятия, эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В рамках исследования организационно-технического уровня предприятия затрагиваются отдельные проблемы оценки уровня управления хозяйственной деятельностью. Однако методологическим и методическим аспектам оценки эффективности управленческой деятельности обособленного внимания не уделяется. Недостаточная разработанность теоретических основ анализа и оценки эффективности управления является основанием для проведения исследований в данном направлении.

Прежде всего необходимо определить содержательное наполнение категории «эффективность управленческой деятельности (управления)». В публикациях специалистов по менеджменту эффективность управленческой деятельности, как правило, определяется достижением организацией поставленных целей. Для оценки эффективности управления предлагается установить критерий: организации создаются и существуют для реализации определенных целей; управление может считаться эффективным, а организация – добившейся успеха, если поставленные цели достигнуты [13].

Управленческая деятельность считается эффективной, если она полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов. При этом эффективность определяется как соотношение цели и результата [14].

Эффективность управленческой деятельности неразрывно связывают с эффективностью системы управления [5] и детализируют через эффективность процессов, протекающих в ней [15]. В отдельных случаях эффективность управления определяется двояко: как характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджментом решения и как степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов [16]. Есть мнение, что эффективность проявляется в трех ключевых сферах (эффективность управления, инвестиций и производства) и, в свою очередь, зависит от действия следующих факторов:

- качества кадров, уровня их профессионализма, т. е. от объема полученных теоретических знаний, накопленного опыта, практических знаний, умения творческого применения знаний и опыта в повседневной жизни, общей культуры, коллективной и индивидуальной системы ценностей и жизненных установок;

- масштаба и прочности соединения достижений науки и творческой мысли (научных открытий, изобретений, патентов, лицензий, других форм новых идей и концепций) с производством, строительством, управлением и образованием;

- создания во многом нового, более действенного хозяйственного и управленческого механизма;

- формирования и воспитания рассчитанной на условия XXI в. новой системы национальных идей, целей и ценностей, а также мотивации жизни и трудовой деятельности [17].

Эффективность управления обусловлена целым комплексом факторов:

- управленческим потенциалом менеджмента (профессиональными и личными характеристиками менеджеров);

- организационной структурой управления;

- схемами функционирующих в организации коммуникативных процессов;

- стилем руководства организацией;

- технологией управления (совокупность функций, методов и форм управленческого воздействия);

- организационной культурой;

- социально-психологическими факторами [16].

Эффективность управления связывают:

- с эффективностью организации коммуникаций (между организацией и средой, между уровнями и подразделениями, коммуникации по восходящей, коммуникации между различными подразделениями, между руководителем и подчиненным, между руководителем и его рабочей группой, неформальные коммуникации) [18];

- функционированием двух систем (управления персоналом организации и управления организационно-техническими средствами). При этом эффективная система управления персоналом должна функционировать по «законам» эффективной мотивации, в то время как эффективная система управления организационно-техническими средствами – по «законам» эффективной организации труда с учетом горизонтального и вертикального его разделения на основе используемых производственных технологий [13].

На эффективность управленческой деятельности реальное воздействие оказывает процесс измерения производительности, служащей обобщающим критерием экономической эффективности производства, поскольку:

- привлекается внимание руководства к проблеме повышения производительности и факторам, оказывающим воздействие на ее уровень;

- участие работников в процессе измерения производительности мотивирует их творческую активность и изыскание резервов повышения производительности;

- количественные оценки производительности делают возможным более конкретный анализ проблемы [19].

Существует ряд условий для реализации эффективного управления:

- эффективное управление соответствует цели и стратегии организации;
- эффективное управление должно быть своевременным;
- эффективное управление требует формирования и поддержания в организации высокой культуры поведения и руководства;
- важнейшими условиями эффективного управления являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов;
- высокая эффективность управления обеспечивается профессионализмом персонала и управляющих;
- значительный рост эффективности управления достигается в том случае, когда члены организации отождествляют ее цели с собственными, активно участвуют в разработке и принятии решений;
- эффективное управление требует формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией и поддерживать надлежащий уровень обмена ею;
- эффективное управление невозможно без заинтересованности всех участников в его результатах.

Признаками эффективной системы управления являются:

- высокая оперативность, надежность, качество принимаемых решений;
- минимизация затрат времени, связанных с их подготовкой;
- экономия общих издержек и расходов на содержание аппарата управления;
- улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда;
- снижающаяся доля административных работников в персонале организации;
- надежные обратные связи;
- своевременность и полнота информации;
- учет социально-психологических особенностей участников;
- обеспечение оптимального размера подразделений [14].

Таким образом, можно заключить, что содержательное наполнение категории «эффективность управления (управленческой деятельности)» будет комплексным, емким, охватывающим широкий круг экономических, психологических и социальных аспектов. С одной стороны, эффективность управления характеризует степень достижения управляющим органом и управляемой системой поставленных целей и запланированных результатов, с другой стороны, это характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения.

Для понимания места анализа эффективности управленческой деятельности в системе экономического анализа и определения его роли в системе управления деятельностью организации проведем исследование его научных основ на предмет соответствия теоретическим и методологическим положениям экономического анализа.

Анализ эффективности управленческой деятельности как часть экономического анализа представляет собой элемент системы управления предприятием и является частью управленческой деятельности. Его функции в системе управления реализуются через оценку обоснованности и эффективности (достижимости поставленной цели) принятых и потенциально возможных управленческих решений, затрагивающих все существенные аспекты деятельности организации.

Объектом анализа эффективности управленческой деятельности выступают коммерческие предприятия и организации различных организационно-правовых форм (субъекты хозяйствования), ориентированные в первую очередь на получение прибыли, а также на достижение других стратегических целей в долгосрочном периоде.

Предметом анализа эффективности управленческой деятельности является технологический этап процесса принятия решений, начиная от постановки проблемы и заканчивая организацией выполнения решения и оценкой его результативности.

Согласно функциям, присущим анализу эффективности управленческой деятельности, с учетом его объекта и предмета, будет целесообразно сформулировать его цели и задачи.

Основной целью анализа эффективности управленческой деятельности является формирование обобщенной количественной оценки достигнутого уровня эффективности управленческой деятельности субъекта хозяйствования и поиск мер по дальнейшему, более полному достижению субъектом намеченных результатов. Причем эта цель обусловлена множественностью других, наличие которых определяется разветвленностью и сложностью структурных связей самого субъекта и сложившейся в его рамках системы управления (эффективность управления субъектом хозяйствования в целом; эффективность управления его структурными единицами; эффективность отдельного управленческого решения; эффективность деятельности каждого отдельного менеджера).

Исходя из комплексного понимания сущности эффективности управленческой деятельности, задачи ее анализа могут позиционироваться в рамках общих задач, решаемых экономическим анализом, следующим образом:

- оценка степени эффективности финансово-хозяйственной деятельности через увеличение результативности деятельности, повышение эффективности использования ресурсов (экономического потенциала), наращивание стоимости компании;
- оценка степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые управленческие решения;
- поиск путей повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации, а также мер по ускорению реагирования всех ее систем на управленческие воздействия.

В разрезе этапов и процедур принятия решений очерчен следующий круг задач анализа:

- оценка качества и достоверности исходной информации об идентификации новой ситуации, возникновении проблемы или возможности;

- определение степени адекватности описания проблемной ситуации, ее действительной сущности;
- проверка полноты сформулированных требований-ограничений;
- анализ полноты сформированной информационной базы для принятия управленческого решения;
- оценка покрытия разработанными вариантами всех существующих альтернатив принятия решения;
- определение адекватности критериев выбора цели и определение возможности формирования объективной квалиметрической оценки выбора решения;
- определение достоверности оценки возможных последствий;
- анализ объективности выбора конечного решения;
- анализ основных положений плана реализации выбранного решения на соответствие начальным целевым установкам по преобразованию проблемной ситуации;
- оценка скорости реагирования управляющей системы в целом и ее элементов (звеньев) в отдельности при организации выполнения решения, а также скорости и эффективности изменений управляемой системы под соответствующими воздействиями управляющей.

Для признания анализа эффективности управленческой деятельности организаций частью экономического анализа как науки и практической деятельности он должен соответствовать принципам экономического анализа: научному характеру, системному подходу, комплексности, исследованию в динамике, объективности, конкретности, эффективности. Рассмотрим соответствие анализа эффективности управленческой деятельности названным принципам.

Специалисты в области экономического анализа отмечают, что методологической основой экономического анализа выступают принципы материалистической диалектики и современного системного анализа [5]. Системный подход является фундаментальной базой и методологическим средством проведения аналитических исследований по изучению взаимозависимостей и взаимодействия частей в рассматриваемом объекте. Целостность явления – это базисное понятие системного подхода.

Системный подход используется в случае, когда необходимо исследовать новые проблемы и явления, имеющие сложные внутренние структуры и взаимосвязи, когда достижение поставленных целей предусматривает множество средств, путей и вариантов решения, когда необходимо выбрать критерии приемлемости и оптимальности, учитывающие особенности развития и функционирования объекта [20].

Оценке эффективности управленческой деятельности в теории менеджмента уделяется некоторое внимание, а вот развитие методологии анализа оценки эффективности в части управленческой деятельности – это новая проблема, которую можно отнести по ряду признаков к инновационной как требующей нового решения неизвестной проблемы. При этом предприятие изучается как объект, имеющий сложную структуру и определенный механизм функционирования, во всем многообразии присущих ему взаимодействий и взаимосвязей. Для данного направления анализа особенно актуальны проблемы определения круга критериев эффективности управленческой деятельности и установление их прием-

лемой величины. Таким образом, можно сделать вывод, что при проведении указанных аналитических исследований необходимо использовать системный подход.

В экономической литературе широко используются понятия «комплексный подход» и «системный подход», «комплексный, системный подход». Зачастую эти термины употребляются как синонимы, однако их следует отличать друг от друга. Понятие «системность» отражает целенаправленность, упорядоченность, определенную организованность, а понятие «комплексность» – взаимосвязанность, взаимозависимость, разнородность, широту охвата. Системность – понятие более емкое, чем комплексность, которую можно рассматривать как важную составляющую системного анализа [5]. Комплексный подход отражает организационно-методический подход в исследовании. Подход системный – чисто методологический, всесторонний, характеризует более высокий теоретический уровень, частью которого является комплексный подход [21].

В случае анализа эффективности управленческой деятельности можно сказать, что данное исследование соответствует и критериям комплексности, и требованиям системного подхода по следующим причинам:

- проводится с определенной целью и в установленном порядке;
- в ходе его осуществления рассматривается вся деятельность предприятия в целом, во всем многообразии внутренних связей и зависимостей;
- предполагается использование целого комплекса экономических показателей с широким диапазоном охвата всех существенных аспектов функционирования предприятия.

При исследовании научных основ анализа эффективности управленческой деятельности необходимо определить его место в системе экономического анализа.

Все специалисты в области экономического анализа разделяют анализ на внутренний управленческий и внешний финансовый (по аналогии с делением бухгалтерского учета на управленческий и финансовый). Анализ эффективности управленческой деятельности логично включить в систему внутреннего анализа, так как достижение его цели и задач возможно только при доступе к обширному кругу внутренней информации организации, который есть только у собственников и менеджеров разного уровня.

Типы экономического анализа выделяют, ориентируясь на основные функции управления. По общим функциям управления, определяющим основные методики анализа, различают диагностический, программный, оценочный и мотивационный анализ [5]. Согласно данной классификации анализ эффективности управленческой деятельности будет оценочным, так как нацелен на измерение эффективности управления. Помимо этого, данное направление анализа можно считать диагностическим, так как оно позволяет произвести диагностику состояния организации как сложной системы в целом, управляющей и управляемой его подсистем в определенный момент времени, а также определить, с влиянием каких факторов связаны те или иные изменения системы и подсистем. В то же время при оценке степени управляемости организации, при рассмотрении психологических

и социальных аспектов эффективности управления будет задействован мотивационный анализ.

По специальным функциям управления выделяются следующие направления анализа:

- технико-экономический;
- анализ основных ресурсов и условий их использования;
- анализ сбыта и материально-технического снабжения;
- инвестиционный анализ;
- анализ социальных условий и поведения работников;
- анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
- экономико-экологический анализ;
- экономико-правовой анализ.

В практической деятельности перечисленные направления анализа переплетаются, дополняют и перекрывают друг друга. Можно констатировать, что анализ эффективности управленческой деятельности будет затрагивать каждое из этих направлений анализа.

В зависимости от роли анализа в процессе управления он делится на перспективный, текущий и ретроспективный. В большей части анализ эффективности управленческой деятельности является ретроспективным и текущим, как получивший наибольшее распространение на конкретных субъектах хозяйствования из-за возможностей его проведения и полноты информационного обеспечения. Однако некоторые направления анализа эффективности управленческой деятельности будут являться прогнозными (перспективными).

Разделение анализа по содержанию и полноте изучаемых вопросов на комплексный и тематический встречается во всех существующих классификациях. Чтобы понять, к какому из них можно отнести анализ эффективности управленческой деятельности, рассмотрим эти понятия подробнее.

Комплексный анализ деятельности предприятия определяется как совокупность аналитических процедур, позволяющих сделать всестороннюю оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с поставленной целью для принятия решений оперативного, тактического или стратегического характера. Главное в таком анализе – широта охвата аналитическими процедурами и оценками всех сторон деятельности предприятия.

Тематический анализ представляет собой совокупность аналитических процедур, связанных с оценкой отдельных элементов экономического потенциала предприятия или процесса его функционирования. В ходе его проведения оцениваются отдельные виды ресурсов, технологического процесса, отношений с контрагентами, системы снабжения, сбыта и т. п. [22].

При проведении аналитических процедур по оценке эффективности управления рассматривается и изучается предприятие со всех сторон, анализируются все наиболее значимые обстоятельства и условия производственной, хозяйственной и финансовой деятельности, а также социальные и психологические факторы, влияющие на степень управляемости организации, на скорость и формы ее реагирования на принимаемые управленческие решения. Нельзя, учитывая всю емкость содержания по-

нятия «эффективность управленческой деятельности», сделать обоснованный вывод об эффективности управления организацией, проанализировав только отдельную сторону ее деятельности, наличие и эффективность использования какого-либо одного ресурса предприятия. Таким образом, анализ эффективности управленческой деятельности может считаться комплексным. Однако только по определениям нельзя однозначно решить вопрос о комплексном или тематическом характере данного направления анализа.

Наиболее подробно научные основы комплексного анализа изложены в ряде работ ведущих специалистов в области экономического анализа [5, 20, 23, 24]. Основным условием комплексного анализа авторы определяют его полноту (всесторонность).

При проведении анализа эффективности управленческой деятельности изучаются все значимые стороны деятельности предприятия, так или иначе оказывающие существенное влияние на финансовый результат и эффективность работы предприятия. При этом применяются многие виды анализа: производственный, финансовый, ретроспективный, перспективный, инвестиционный и др. Для реализации необходимых аналитических процедур и достижения конечного результата в виде количественной определенности используются многие методы экономического анализа: табличный, графический, сравнительный, балансовый, коэффициентный, трендовый, корреляционно-регрессионный и др. Применение широкого спектра видов и направлений анализа, способов, приемов и методов исследования обосновано сложной экономической сущностью и содержанием понятия «эффективность управленческой деятельности», которые были исследованы ранее. Следовательно, анализ эффективности управленческой деятельности удовлетворяет требованиям полноты и всесторонности, что позволяет определить его как комплексный экономический анализ. При этом в зависимости от интересов управляющего органа аспект анализа может быть смещен в сторону каких-либо подсистем хозяйственной деятельности. Подтверждение этому можно найти у нескольких специалистов [5, 20]. Таким образом, есть основание говорить о том, что анализ эффективности управления по содержанию, полноте изучаемых вопросов и аспектов, по методам изучения объекта будет относиться не к тематическому, а к комплексному. Исходя из вышеизложенного, можно констатировать, что анализ эффективности управленческой деятельности отвечает требованиям системного подхода и носит комплексный характер. Согласно другим общепринятым классификациям видов экономического анализа (по периодичности, по методам изучения) он относится к сравнительному, регулярному (периодическому) и сплошному.

Реализация аналитических процедур, предусмотренных в ходе проведения анализа эффективности управленческой деятельности, требует исследования его методических аспектов. Основу методики анализа эффективности управления представляет совокупность организационно-методических положений, специальных методов и конкретных приемов, применяемых при обработке информации для достижения поставленной цели. Вся совокупность приемов, способов и методов

исследования, формирующих методику анализа эффективности управленческой деятельности, можно определенным образом систематизировать.

Анализ эффективности управленческой деятельности базируется, в первую очередь, на общенаучных методах исследования, реализующих диалектический метод научного познания. Системность и комплексность аналитического исследования, определенные общей методологией экономического анализа, предполагают рассмотрение объекта в качестве некоей системы с присущей ей взаимосвязью и взаимозависимостью составных частей. Это обуславливает применение на первых этапах исследования такого общенаучного метода, как анализ, т. е. расчленение предмета исследования на составные части и их подробное изучение. На последующих этапах с помощью синтеза рассматривается взаимосвязь всех составляющих, изучаются общие результирующие показатели и формируются общие выводы по проведенному исследованию.

Кроме анализа и синтеза, в процессе анализа эффективности управления используются такие методы, как индукция и дедукция. При применении дедуктивного метода исследование проводится от общего к частному, что характерно для начала исследования. Индуктивный метод позволит перейти от изучения отдельных частей и факторов к обобщениям.

Помимо этого диалектический метод научного познания достигается путем наблюдения, чувственного восприятия, сравнения, детализации, абстрагирования, измерения взаимосвязей, моделирования и экспериментирования, сочетания исторического и логического подходов к изучению действительности.

Однако специфичность метода экономического анализа, отражающая его системный и комплексный характер, в большей мере раскрывается в применении конкретнаучных специальных способов и приемов аналитической обработки экономической информации. При выборе тех или иных методов исследования специалисты считают необходимым учитывать цели и задачи анализа, отраслевые, технические, производственные особенности объекта анализа, полноту, доступность и качество информационной базы, требования к результатам анализа, квалификационные и технические возможности аналитиков [25].

В настоящее время в экономической науке не сложилось единого подхода к классификации приемов, способов и методов, применяемых при аналитических работах. Целесообразно выделить четыре группы конкретнаучных методов (по видам производимых работ), которые будут использованы при проведении экономического анализа эффективности управления.

Первая группа – методы проверки и соответствия. К таковым относятся счетная проверка, встречная проверка (сверка) информации разных источников и логическая проверка.

Вторая достаточно обширная группа – это расчетные методы. Сюда включаются методы упорядочения (сводка и группировка, балансировка, выделение «ведущих звеньев» и «узких мест»); все виды сравнения (структурное, временное, динамическое, пространственное, базисное, рейтинговое, в том числе метод сумм, суммы мест, средней арифметической взвешенной, средней

геометрической, балльной оценки, метод расстояний); метод элиминирования в технике цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц; а также прочие статистические и экономико-математические методы, такие как средние и относительные величины, ряды динамики, показатели вариации, индексный метод, балансовый метод, методы наименьшего числа и наименьшего процента, метод прямого счета, способ дробления и приращения факторов, интегральный и логарифмический, линейное программирование, математическая теория игр, корреляционный, регрессионный и дисперсионный анализ, имитационное и математическое моделирование, гармонический, спектральный и кластерный анализ, расчетно-конструктивный метод.

Третья группа включает всю совокупность эвристических (креативных) методов. Сюда включаются оценочные методы (парное сравнение, ранжирование, балльная оценка, экспертная оценка, экспертная комиссия, дельфийский метод, методы анкетирования и интервьюирования, контрольные вопросы, целевая оценка, «паутина», типология, репертуарные решетки и др.), а также оценочно-поисковые («мозговой штурм», метод комиссий и конференций, метод коллективного блокнота, банк идей, метод активного социологического тестирования анализа и контроля, деловые игры, функционально-стоимостной анализ и др.).

Четвертая группа – это вспомогательные методы представления (табличный и графический), которые могут быть востребованы при использовании методов других групп.

Комплексность и широта охвата изучаемых вопросов в ходе анализа эффективности управленческой деятельности предполагают использование всего арсенала способов и приемов исследования, применяемых в экономическом анализе.

Решение задач, поставленных в ходе анализа эффективности управленческой деятельности, напрямую зависит от качества, полноты, достоверности и сопоставимости информации об объекте исследования. Рационально организованная информационная база служит основой для проведения анализа и для принятия управленческих решений.

Информация, являющаяся основой информационного обеспечения анализа эффективности управленческой деятельности, может быть систематизирована по нескольким основным признакам [26]:

- по горизонту данных (макроэкономическая, отраслевая и внутрифирменная);
- по месту получения (внутренняя и внешняя);
- по отношению к учету (учетная и внеучетная);
- по степени надежности (с высокой степенью надежности и сомнительная);
- по степени определенности (определенная и полученная на основе вероятностных оценок);
- по характеру доступа (со свободным доступом, платная и закрытая);
- по степени конфиденциальности (публичная и инсайдерская);
- по принадлежности источников (нормативно-законодательная, юридическая, аудиторская, маркетинговая, плановая, бухгалтерская и т. д.);

- по наличию базы для сравнения (сопоставимая и несопоставимая);
- по степени охвата (комплексная и частная);
- по планированию (плановая и фактическая);
- по степени объективности (фактическая, расчетная, экспертная);
- по этапу обработки (первичная и вторичная);
- по временному признаку (ретроспективная, оперативная и перспективная).

Деление информационной базы экономического анализа на внутреннюю и внешнюю является традиционным. Состав внешней информации, используемой при анализе эффективности управленческой деятельности, может быть определен следующим образом:

- законодательная (федеральные, региональные, местные законодательные и нормативные документы, отраслевые инструкции);
- официальная (постановления, аналитические обзоры, прогнозы Министерства финансов РФ, отраслевых министерств, Центробанка РФ, Росстата РФ, информационных агентств);
- общеэкономическая (обзоры рейтинговых агентств, данные об инвестиционных рисках в отраслях, регионах, показатели рыночной капитализации крупных компаний, публикуемая отчетность открытых акционерных обществ);
- маркетинговая (информация о наличии спроса и предложения, о технических, технологических и инновационных новшествах в отрасли; данные о действиях и эффективности деятельности конкурентов, обзор ценовой политики).

В состав внутренней информации, обеспечивающей проведение анализа эффективности управленческой деятельности, будут включаться:

- внутренняя документация (учредительные документы, приказы об учетной, налоговой, дивидендной политике, кадровая документация, акты аудиторских и налоговых проверок);
- техническая (проектно-сметная документация, акты, карточки и ведомости наличия и состояния основных средств, паспорта и спецификации на оборудование);
- технологическая (технологические карты, ведомости трудоемкости работ);
- нормативно-плановая (стандарты, типовые методики, прейскуранты, тарифы, бизнес-планы и бюджеты, программные продукты);
- юридическая (договоры с поставщиками, покупателями, вкладчиками);

- проспект ценных бумаг (сведения об объеме, сроках и условиях размещения ценных бумаг эмитентом, о владельцах крупных пакетов акций);

- данные первичного и бухгалтерского учета (акты, счета-фактуры, накладные, описи, лимитно-заборные карты, ведомости, расшифровки к счетам синтетического и аналитического учета, журналы-ордера);

- бухгалтерская, статистическая и отраслевая отчетность (ф. № 1 «Бухгалтерский баланс», ф. № 2 «Отчет о прибылях и убытках», ф. № 3 «Отчет об изменениях капитала», ф. № 4 «Отчет о движении денежных средств», ф. № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу», пояснительная записка, все подаваемые предприятием формы статистической и отраслевой отчетности).

Полученная из разных источников информация группируется, проверяется ее достоверность, согласованность по разным направлениям и только затем используется для целей анализа.

Обзор классификационных признаков информационной базы анализа эффективности управления, ее состава по типам и видам анализируемых документов позволяет сделать вывод о ее комплексном характере и охарактеризовать ее как сложную, многоуровневую систему данных.

Различия в полноте и комплексности имеющейся информационной базы при проведении анализа определяют различия в используемых методах, средствах и приемах, в широте возможного для исчисления круга показателей и являются причиной варибельности полученных результатов анализа эффективности управленческой деятельности.

В заключение можно констатировать, что анализ эффективности управленческой деятельности является элементом системы экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта. Данное направление аналитических исследований занимает определенную нишу в системе экономического анализа, которая не может быть заполнена другими видами анализа. Это подтверждается наличием сформулированной оригинальной цели исследования, достигаемой в ходе реализации специфических, присущих только этому виду анализа, задач. Кроме того, выделен ряд особенностей, свойственных анализу эффективности управления: комплексный характер, сложность и многогранность объекта анализа, проявляющиеся в различии интересов и целевых установок субъектов и пользователей, существенности различий в организации и управлении производственно-хозяйственной деятельностью объектов. Указанные особенности должны быть учтены при разработке технических и организационных аспектов анализа эффективности управления.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Любушин Н. П. Экономический анализ: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 423 с.
2. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Анализ финансовой отчетности организации: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 583 с.
3. Чечевицына Л. Н., Чуев И. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д: Феникс, 2008. 382 с.
4. Маренков Н. Л., Веселова Т. Н. Экономический анализ: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2008. 416 с.
5. Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: учебник / под ред. М. И. Баканова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2008. 536 с.

6. Ковалёв В. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2006. 432 с.
7. Вахрушина М. А., Пласкова Н. С., Басалаева Н. С. [и др.] Анализ финансовой отчетности: учебник / под ред. М. А. Вахрушиной, Н. С. Пласковой. М.: Вузовский учебник, 2009. 367 с.
8. Ефимова О. В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. 4-е изд., испр. и доп. М.: Омега-Л, 2009. 451 с.
9. Скамай Л. Г., Трубочкина М. И. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 296 с.
10. Маркарьян Э. А., Герасименко Г. П., Маркарьян С. Э. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. 2-е изд., исправ. и доп. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 560 с.
11. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 215 с.
12. Пласкова Н. С. Анализ результативности деятельности акционерного общества // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 3. С. 36–41.
13. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 1997. 368 с.
14. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2009. 512 с.
15. Тимченко Т. Н. Системный анализ в управлении: учеб. пособие. М.: РИОР, 2008. 161 с.
16. Лигинчук Г. Г. Основы менеджмента: учеб. курс. Ч. 2 [Электронный ресурс] / Моск. ин-т экономики, менеджмента и права; Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП. Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html> (дата обращения: 16.10.2010).
17. Теория управления: учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 2011. 560 с.
18. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 216 с.
19. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 499 с.
20. Лысенко Д. В. Теория экономического анализа [Электронный ресурс] // Аудит и финансовый анализ. 2007. № 2, 3. Режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2007/2/3/Lysenko/Lysenko%20.pdf> (дата обращения: 03.03.2011).
21. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: учеб. пособие. СПб.: Бизнес-пресса, 2000. 326 с.
22. Ковалёв В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2006. 560 с.
23. Шеремет А. Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: вопросы методологии. М.: Экономика, 1974. 207 с.
24. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М.: ИНФРА-М, 2008. 208 с.
25. Барнгольц С. Б., Мельник М. В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2003. 240 с.
26. Ендовицкий Д. А., Соболева В. Е. Экономический анализ слияний и поглощений компаний. М.: КноРус, 2008. 439 с.

## REFERENCES

1. Lyubushin N. P. Economic analysis: text book. 2-d edition, revised and amended. M.: YUNITY-DANA, 2007. 423 p.
2. Selezneva N. N., Ionova A. F. Analysis of financial reporting of the company: text book. 3-d edition, revised and amended M.: YUNITY-DANA, 2007. 583 p.
3. Chechevitsyna L. N., Chuev I. N. Analysis of financial and economic activity: text book. 2-d edition, revised and amended. Rostov-on-Don: Phoenix, 2008. 382 p.
4. Marenkov N. L., Veselova T. N. Economic analysis: text book. Rostov-on-Don: Phoenix, 2008. 416 p.
5. Bakanov M. I., Melnik M. V., Sheremet A. D. Theory of economic analysis: text book / edited by M. I. Bakanov. 5-th edition, revised and amended. M.: Finances and statistics, 2008. 536 p.
6. Kovalyev V. V. Financial reporting. Analysis of financial reporting (fundamentals of balancing): text book. 2-d edition, revised and amended. M.: Prospect, 2006. 432 p.
7. Vakhrushina M. A., Plaskova N. S., Basalaeva N. S. [et alia] Analysis of financial reporting: text book / edited by M. A. Vakhrushina, N. S. Plaskova. M.: Institute text book, 2009. 367 p.
8. Efimova O. V. Analysis of financial reporting: text book / edited by O. V. Efimova, M. V. Melnik. 4-th edition, revised and amended M.: Omega-L, 2009. 451 p.
9. Skamai L. G., Trubochkina M. I. Economic analysis of the company activity: text book. M.: INFRA-M, 2009. 296 p.
10. Markaryan E. A., Gerasimenko G. P., Markaryan S. E. Economic analysis of economic activity: text book. 2-d edition, revised and amended. Rostov-on-Don: Phoenix, 2005. 560 p.
11. Berdnikova T. B. Analysis and diagnostics of financial and economic activity of the company: text book. M.: INFRA-M, 2007. 215 p.
12. Plaskova N. S. Analysis of results of the joint stock company activity // Issues of management theory and practice. 2007. # 3. P. 36–41.
13. Bovykin V. I. New management: company management at the level of highest standards: effective management theory and practice. M.: Economics, 1997. 368 p.

14. Vesnin V. P. Management: text book. 3-d edition, revised and amended. M.: Prospect, 2009. 512 p.
15. Timchenko T. N. System analysis in management: text book. M.: RIOR, 2008. 161 p.
16. Liginchuk G. G. Fundamentals of management: text book. Part 2 [Electronic resource] / Moscow institute of economics, management and law; Center for distant educational technologies of MIEMP. Access mode: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html> (date of viewing: 16.10.2010).
17. Management theory: text book / edited by A. L. Gaponenko, A. P. Pankrukhin. M.: Publishing house RAGS, 2011. 560 p.
18. Basovsky L. E. Management: text book. M.: INFRA-M, 2011. 216 p.
19. Gerchikov I. N. Management: text book. 4-the edition, revised and amended. M.: YUNITY-DANA, 2008. 499 p.
20. Lysenko D. V. Theory of economic analysis [Electronic resource] // Audit and financial analysis. 2007. # 2, 3. Access mode: <http://www.auditfin.com/fin/2007/2/3/Lysenko/Lysenko%20.pdf> (date of viewing: 03.03.2011).
21. Spitsnadel V. N. Fundamentals of system analysis: text book. SPb.: Business-press, 2000. 326 p.
22. Kovalev V. V. Financial analysis: methods and procedures. M.: Finances and statistics, 2006. 560 p.
23. Sheremet A. D. Complex economic analysis of the company activity: methodological issues. M.: Economics, 1974. 207 p.
24. Sheremet A. D., Negashev E. V. Method of financial analysis of commercial companies' activity. M.: INFRA-M, 2008. 208 p.
25. Barngolts S. B., Melnik M. V. Methodology of economic analysis of economic entity's activity. M.: Finances and statistics, 2003. 240 p.
26. Endovitsky D. A., Sobolev V. E. Economic analysis of companies' mergers and acquisitions. M.: KnoRus, 2008. 439 p.

---

УДК 331.1

ББК 65.011.15

**Кузнецов Александр Викторович,**

аспирант каф. маркетинга

Поволжской академии государственной службы им. П. А. Столыпина,

г. Саратов,

e-mail: [romanzov@yandex.ru](mailto:romanzov@yandex.ru)

## УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF PRODUCTIVE ORGANIZATION

*В статье дается обоснование необходимости управления интеллектуальным потенциалом производственной организации. Раскрывается сущность интеллектуального потенциала, а также концепций интеллектуального капитала, менеджмента знаний и обучающейся организации. Отмечается, что в процессе управления стратегическим потенциалом современной производственной организации требует особого внимания определение соотношения понятий интеллектуального капитала и деловой репутации, так как рост рыночной стоимости компаний над стоимостью активов, отраженных в балансе, сегодня наблюдается в любой организации, у которой есть конкурентные преимущества.*

*This article contains substantiation of the need to manage intellectual potential of productive organization. The article expands the essence of intellectual potential, as well as the concepts of intellectual capital, knowledge management and learning organization. It is indicated that the management of the strategic potential of modern productive organization requires special attention to the definition of the relationship between intellectual capital and business reputation, because the growth of the market value of companies over*

*the assets cost included in the balance is observed in any organization that has competitive advantages.*

*Ключевые слова: управление, интеллектуальный потенциал, стратегический потенциал, производственная организация, интеллектуальный капитал, менеджмент знаний, обучающаяся организация, интеллект, потенциал, деловая репутация, конкурентные преимущества.*

*Keywords: management, intellectual potential, strategic capacity, production organization, intellectual capital, knowledge management, learning organization, intellect, potential, business reputation, competitive advantages.*

Основная задача стратегического управления производственной организацией состоит в формировании и развитии стратегического потенциала с четкой ориентацией на рыночную ситуацию. Решение данной задачи может быть разделено на следующие этапы. В краткосрочном периоде – это преобразование существующих ресурсов и компетенций в конкурентные преимущества на рынке. В долгосрочном плане – это развитие новых ресурсов и компетенций, которые позволят использовать возникающий на рынке потенциал спроса. Поиск такого