

УДК 006(075) DOI: 10.14451/1.241.134 .8)

Анализ качества управленческой деятельности в организации. Часть 1. Анализ и оценка управленческих функций

© 2024 Герасимова Елена Борисовна

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: egerasimova@fa.ru

Ключевые слова: экономический анализ, анализ кредитоспособности, кредитный анализ, банк, качество, качество деятельности, стандарт, стандартизация.

Традиционные подходы к анализу кредитоспособности экономического субъекта – клиента банка строятся на количественных оценках информации бухгалтерской (финансовой) отчетности. Для всесторонней оценки кредитоспособности количественную оценку необходимо дополнить анализом качественных показателей деятельности экономического субъекта.

Цель статьи – выявление направлений анализа качественных характеристик деятельности экономического субъекта и связанных с этим проблем.

В статье предложены направления анализа качества деятельности экономического субъекта – клиента банка, выстроенные в логической последовательности для получения релевантной информации о финансово-хозяйственной деятельности. Обозначены пути решения проблем, связанных с анализом и оценкой качественных характеристик деятельности экономического субъекта. Предложено использовать инструмент стандартизации для обеспечения необходимого качества анализа кредитоспособности экономического субъекта – клиента банка.

Аналитическая работа в организациях как правило связана с изучением производственной (операционной) и финансовой деятельности, при этом последняя находится в фокусе внимания как внутренних, так и внешних аналитиков. Между тем, логика экономики предприятия подсказывает, что и операционная, и финансовая деятельность являются функцией тех решений, которые были приняты в разное время управленческим персоналом организации.

Основной проблемой изучения эффективности функционирования управленческого персонала является неопределенный субъективный характер тех показателей, которые описывают качество управленческих решений. Определению направлений изучения эффективности управленческой деятельности посвящена статья.

Экономический анализ и система управления
Традиционный подход к изучению экономического анализа основан на тесной взаимосвязи

между экономическим анализом и управлением, под которым понимается как в широком смысле наука управления, так и конкретная система управления в организации. В широком смысле экономический анализ является мировоззрением, философией изучения деятельности организации. Рассматривая все происходящее в организации через аналитический фильтр, удастся выявить сильные и слабые стороны деятельности, определить направления наилучшего приложения ресурсов. Однако такой философский подход требует не только глубоких знаний как экономики изучаемого предприятия, так и методологии экономического анализа, требует опыта и, наконец, определенного склада характера, склонного к аналитике, сопоставлению и рефлексии.

По этой причине в учебной и практической литературе экономический анализ чаще всего раскрывают в так называемом узком понимании как одну из функций управления. Здесь тоже нет единства представлений о наилучшем применении аналитической функции для целей управления. Во многих видах деятельности, например, в сфере финансовых услуг постоянно осуществляются более или менее удачные попытки выделить аналитическую деятельность в самостоятельную единицу организационной структуры. Такой подход может повысить эффективность аналитических процедур, поскольку сотрудники занимаются исключительно анализом, владеют методикой, используют количественные методы с применением информационных технологий. Но достоинства этого подхода оборачиваются его глубокими недостатками. Основной из них – формальный обезличенный подход, анализ количественной информации без погружения в особенности деятельности конкретного экономического субъекта.

Формализация подхода связана с организацией бизнес-процесса, когда данные для анализа поступают в аналитическую службу от менеджера по продажам продукта / услуги без какого-либо контакта между аналитиком и бухгалтерской или экономической службой анализируемого

экономического субъекта. Следовательно, аналитик добавляет к объективной количественной оценке собственное экспертное мнение, опираясь на сложившееся по документам представление о качестве деятельности экономического субъекта. Другим недостатком является принятие менеджером окончательного решения о сотрудничестве с анализируемым экономическим субъектом по заключению аналитика, при этом сам менеджер чаще всего не обладает необходимыми компетенциями для чтения аналитической информации, зачастую даже не имеет экономического образования, использует для принятия решения итоговый вывод аналитика и не подвергает его сомнению.

В данном контексте система управления не рассматривается как предмет экономического анализа. В методологии комплексного экономического анализа одним из первых этапов исследования является изучение исходных условий деятельности, таких как организационные аспекты деятельности, технический уровень управления и производства и прочее [6; 7; 9]. Управление рассматривается как фактор внутренней среды, которую следует принимать во внимание наряду с факторами внешней среды [4; 5; 8].

Отсутствие унифицированного подхода к анализу уровня развития системы управления приводит к тому, что обычно анализ сводится к изучению правовых основ деятельности, соответствия продукции стандартам и других объективизируемых факторов.

Между тем эффективность деятельности экономического субъекта во многом зависит от качества функционирования системы управления как в части технического обеспечения процесса управления, так и в вопросах квалификации управленческого персонала. К изучению эффективности функционирования системы управления можно применить разнообразные методы анализа и оценки качества.

Таблица 1. Варианты оценки управленческой деятельности.

Оценка, балл	Состояние показателя, характеризующего функцию управления
0	деятельность не ведется
1	деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю
2	деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации
3	деятельность ведется постоянно и систематически
4	деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

Таблица 2. Оценка текущего состояния системы управления.

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
I	(0~20)	Управление ведется бессистемно, цели не определены, либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо пересмотреть принципы ведения бизнеса.
II	(21~40)	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества.
III	(41~60)	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала.
IV	(61~80)	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.
V	(81~100)	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной.

Подходы к разработке системы показателей анализа качества управления

По нашему мнению, можно выделить несколько подходов к изучению качества системы управления.

Первый простейший подход основан на изучении качества осуществления функций управления. Выделяют несколько ключевых функций управления, достаточно укрупненно, имея в виду, что оценку качества выполнения функций управления будут давать менеджеры высшего звена, ограниченные временем принятия решений.

Примерный перечень функций управления как базы для анализа его качества приведен ниже. Оценка выполнения функций управления опирается на выделение показателей по каждой из

функций управления.

Функции управления как основа анализа качества системы управления экономического субъекта:

1. Планирование.
 - Установка целей и стратегических задач.
 - Сбор и анализ информации о клиентах и рынке.
 - Детализация бизнес-процесса.
 - Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях.
 - Планирование ресурсов.
2. Организация.
 - Формирование организационной структуры.
 - Распределение полномочий и установление зон ответственности.

- Условия для создания самообучающейся организации.
 - Выполнение основного процесса.
 - Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов.
3. Мотивация.
- Лидерство и корпоративная культура.
 - Условия для обучения и профессионального развития персонала.
 - Уровень потребностей работников.
 - Вовлечение работников в процесс совершенствования.
 - Удовлетворение работников результатами своей деятельности.
4. Контроль.
- Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса.
 - Критерии оценки полученных результатов.
 - Измерение степени удовлетворенности потребителей.
 - Рациональное использование ресурсов.
 - Соответствие полученных результатов установленным целям.
5. Координация.
- Соединение и координация первых четырех функций.
 - Установление внутренних взаимосвязей организации.
 - Система разрешения конфликтов.
 - Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов.
 - Информационный менеджмент.

Для простоты оценки с применением экспертного мнения целесообразно применить балльную систему, в таком случае совокупная оценка эффективности выполнения функций управления

составляет максимум 100 баллов, каждая функция может быть оценена в 20 баллов, каждый показатель – максимум в 4 балла. Для экспертной оценки выполнения функций управления может быть использована шкала следующего вида (табл. 1).

Применяя эту и подобные ей системы оценки внутри организации (самооценка), следует обращать внимание на согласованность мнений экспертов. С одной стороны, требуется достаточно высокая степень согласованности, иначе на балльную оценку нельзя полагаться, в то же время практическое применение экспертных оценок в процессе самодиагностики выявляет проблему противоположного характера: часто оценка получается завышенной. Высокая оценка эффективности выполнения функций управления (ближе к максимальной оценке 100 баллов) свидетельствует об отсутствии критического подхода к оценке показателей. В таком случае проводят несколько итераций самооценки.

Несмотря на внешнюю простоту описанного выше подхода, он может быть достаточно эффективен, особенно в условиях необходимости быстрого принятия решения.

Кроме того, оценка может быть дополнена шкалой (табл. 2), позволяющей отнести уровень системы управления к определенной категории, что само по себе является исходной точкой для дальнейшего развития системы управления.

Нахождение системы управления на высшем пятом уровне развития свидетельствует о необходимости инициации нового этапа целеполагания, если установленные прежде цели были достигнуты.

Библиографический список

1. Герасимова Е. Б. Анализ феноменов информации и качества в системе стандартизации управленческой деятельности организации // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2019. – № 5. – С. 61–69.
2. Герасимова Е. Б. Комплексный анализ устойчивости деятельности организации: методология и технология стандартизации // Мир новой экономики. – 2018. – № 1. – С. 46–55.
3. Герасимова Е. Б., Герасимов Б. И., Сизикин А. Ю. Экономический анализ качества управления экономическими объектами: феноменологический подход // Финансы и кредит. – 2016. – 46(718). – С. 16–28.

4. Жирнов А. С. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на степень децентрализации управления предприятием // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – № 5. – С. 110–113.
5. Зверева Е. В., Трегубова М. А. Аналитический обзор взглядов ученых на содержание анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – 5–2 (87). – С. 13–16.
6. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / Б. И. Герасимов [и др.]. – Издательство Тамбовского государственного технического университета, 2008. – 160 с.
7. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник. – М. : Инфра-М, 2018. – 320 с.
8. Милова Ю. Ю., Чернышенко М. С. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия // Вестник ИргТУ. – 2015. – 11 (106). – С. 245–251.
9. Пласкова Н. С., Проданова Н. А. Экономический анализ : учебник. – М. : Инфра-М, 2023. – 324 с.
10. Application of Steinberg Model for Vibration Lifetime Evaluation of Sn-Ag-Cu-Based Solder Joints in Power Semiconductors / M. Kavitha [et al.] // IEEE Transactions on Components, Packaging and Manufacturing Technology. – 2021. – Mar. – Vol. 11, no. 3. – P. 444–450. – ISSN 2156-3985. – DOI: [10.1109/tcpmt.2021.3051318](https://doi.org/10.1109/tcpmt.2021.3051318).