

Мн

Л.А.Горшкова

**АНАЛИЗ
ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ**
**Аналитический
инструментарий**



Л.А.Горшкова

**АНАЛИЗ
ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ**
Аналитический
инструментарий

1151



МОСКВА
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"
2003

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

кафедра экономического анализа и аудита
Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации;
Г.А. Морозова – доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой управления и маркетинга
Волго-Вятской академии государственной службы

Горшкова Л.А.

Г70 Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.: ил.

ISBN 5-279-02796-0

Предложена целостная концепция анализа систем управления субъектами хозяйствования. Определено понятие «аналитический инструментарий системы управления хозяйствующего субъекта»; выдвинуты принципы исследования, предложены показатели и параметры оценки, интерпретированы расчетные и эвристические методы, разработаны методики и технологии анализа систем управления. Выявлены особенности задач организационного анализа. Обоснован состав информационной базы, необходимой для диагностики и принятия решений по целенаправленному развитию предприятия.

Для научных работников различных сфер деятельности, может быть полезно при подготовке специалистов высшей квалификации по экономике и управлению.

Г 0605010205 – 133
010(01) – 2003 без объявл.

УДК 65.290-2
ББК 65.012.12

ISBN 5-279-02796-0

© Л.А. Горшкова, 2003

ВВЕДЕНИЕ

Изменения системы общественных отношений и гражданско-правовой среды в России предопределили необходимость соответствующей трансформации аналитического инструментария управления хозяйствующими субъектами. В условиях развития свободной конкуренции, интенсификации жизненного цикла субъекта хозяйствования¹, внедрения гибких автоматизированных производств и новых информационных технологий принципиальными становятся диагностика эффективности работы предприятия с позиций интенсивных факторов и резервов производства и оценка организации управления.

Наиболее актуален анализ системы управления в тех случаях, когда не удается применить операционные методы снижения или сохранения на стабильном уровне издержек, повысить производительность труда, расширить сужающиеся внутренние и внешние рынки или привлечь дополнительные финансовые ресурсы.

Анализ организации управления необходим при принятии решения об объединении хозяйствующих субъектов или значительном росте масштабов деятельности, расширении номенклатуры выпускаемой продукции, выходе на новые рынки, изменении ситуации на рынке ресурсов, освоении производственных процессов, пересмотре стратегической направленности предприятия.

Побудительным мотивом к проведению анализа является стабильная перегрузка либо смена высшего руководства или большей части управленческой команды. Анализ систем управления актуален в случае возникновения глубоких и устойчивых разногласий по организационным вопросам, в частности по распределению функций, прав, обязанностей, ответственности, власти и другим аспектам делегирования полномочий.

Даже в условиях благоприятного психологического климата в коллективе, сохранения устойчивого ассортимента продукции, стабильных процессов производства и сбыта при тенденции роста масштабов

¹ Все хозяйствующие субъекты в соответствии с Гражданским кодексом РФ названы организациями. В последующем изложении наряду с этими терминами в силу традиционности для отечественной литературы используется понятие «предприятие».

деятельности наблюдается необходимость в структурных преобразованиях, которым должен предшествовать организационный анализ.

Аналитический процесс при изменении стратегии организации неизбежно сопровождается корректировкой в структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более гибких стратегических решений. Перераспределение задач, прав, ответственности, информационных потоков, повышение квалификации либо улучшение мотивации персонала способствуют росту эффективности организации за счет совершенствования системы управления.

Инновационные задачи структурной и стратегической направленности не могут быть решены независимо друг от друга. Тем не менее приоритет отдается целям, распределению ресурсов по основным программам, составляющим стратегию организации. Связано это с тем, что большинство серьезных проблем имеют стратегический характер.

Необходимым компонентом анализа системы управления является оценка управленческих ресурсов, предопределяющая будущее организации. Серьезную нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить достаточно быстрой подготовкой их внутри предприятия или набором со стороны. Такой фактор важно учесть при распределении функций в рамках имеющейся или проектируемой структуры. Эти вопросы невозможно разрешить без выбора подходов к анализу управленческого персонала и разработки ручных и автоматизированных технологий оценки. Существует также целый спектр научных проблем анализа организационной культуры, в значительной мере предопределяющих эффективность системы управления хозяйствующего субъекта.

Несмотря на актуальность организационного анализа, не только в России, но и за рубежом отсутствуют научные публикации по анализу системы управления, рассматриваемой как составная и неотъемлемая часть организации как целостного объекта исследования. Нет работ, раскрывающих методологию анализа систем управления в рамках единой аналитической концепции.

Наиболее значимым является исследование, проведенное М.В. Мельник [223]. Предложенная комплексная методика ориентирована на анализ управленческих и производственных структур, экономические методы управления и его обеспечивающие подсистемы с целью обоснования предпочтительных путей развития производства.

О необходимости проведения организационно-управленческого анализа упоминается в справочном пособии, предназначенном для специалистов и предпринимателей [206]. Отмечается, что этот вид анализа представляет собой последовательную деятельность, направленную на изучение целей организации и стратегии их достижения, организационной структуры, управленческих процессов и организационной культуры, т.е. дается расширенное толкование этого вида исследования. Указывается, что организационно-управленческий анализ направлен на изучение системы управления в ее текущем состоянии. Такая трактовка и ограничение оценки рамками ретроспективной диагностики, на наш взгляд, обедняет содержание анализа, ограничивает сферу его использования.

Частные методики диагностики организационных структур и информационных систем отражены в трудах разработчиков автоматизированных систем управления [162, 218, 220, 227, 263, 269, 330]. Примеры локальных подходов к оценке организационной культуры и ценностных установок имеют место в работах по теории управления [176, 198, 387].

Для анализа управляющей подсистемы в указанных научных и методических изданиях предлагаются традиционные расчетные методы. Эвристическая теория располагает представительным арсеналом методов в различных областях знаний [8, 28, 58, 110, 211, 238, 241, 261, 266, 270, 357]. В работе А.А. Богданова отмечается, что «в науке ряд величайших открытий, едва не большинство их, сводится именно к перенесению методов за пределы тех областей, где они первоначально были выработаны» [49, с. 97]. При анализе системы управления могут успешно использоваться опросные приемы и советательные эвристические методы, адаптированные к особенностям диагностируемого объекта.

В ряде работ [69, 128, 143, 280] рассматриваются вопросы анализа автоматизации обработки данных, но не затрагиваются проблемы организации аналитических процессов в системе управления крупным субъектом хозяйствования.

Недостаточно исследованы методологические проблемы, связанные с выбором методов диагностики управляющей подсистемы. Не следует разрабатывать решения, опираясь только на традиционные аналитические модели, игнорируя индивидуальные особенности лиц, принимающих решения, и, что еще более важно, их групповые интересы. Во многих случаях о достижениях хозяйствующего субъекта

свидетельствуют не только количественные показатели, но и такие качественные параметры системы управления, как интеллектуальный потенциал, влияние коммуникаций, полнота и комплексность использования информационных технологий, уровень корпоративной этики, принципы стимулирования, ответственность, дисциплина и прочие характеристики. Учет этих факторов невозможен при существующем подходе, используемом практиками в аналитической работе.

По-прежнему остаются существенными проблемы, связанные с информационным обеспечением аналитических процессов, реализацией организационной поддержки решений аналитиков.

Актуальность проблемы анализа систем управления организациями, фрагментарность теоретической базы, недостаточная методологическая и практическая проработка решений определили выбор темы исследования, ее направленность.

1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОНЦЕПЦИИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

В силу иерархичности отношений с собственником, находящимся как бы вне организации, жесткой заданности требований к последней со стороны внешней среды в советской системе управления в рамках предприятия складывалась своеобразная система комплексного технико-экономического анализа. Не имеющий аналога в зарубежных разработках этот вид анализа наиболее полно представлен в работах [16, 17, 33, 37, 38, 39, 40, 48, 50, 64, 65, 78, 132, 161, 186, 205, 236, 282, 288, 321, 331, 364, 377, 378, 379].

Видные представители науки об управлении на протяжении десятилетий сформировали аналитический инструментарий, адекватный условиям централизованно-директивной модели управления. Благодаря их усилиям анализ стал не только теоретической отраслью науки, но и важным практическим инструментом, ориентированным на оценку хозяйственной деятельности предприятия. Были четко определены предмет и метод анализа, обозначены его объекты, систематизированы количественные методы и комплексы задач, направленные на подготовку материалов к составлению текущих и оперативных планов и контролю над их выполнением.

Истекшее десятилетие рыночных преобразований в России заставило аналитиков по-новому взглянуть на многие проблемы экономического анализа. Руководители различного уровня сделали вывод, что необходимо не только изучать элементы «передовых технологий» Запада, но и адаптировать их к реальным условиям отечественного рынка и собственным достижениям в области аналитических исследований.

Для осуществления действенного анализа предстоит внести изменения в его содержание, методы, методологию, информационную базу, организационную составляющую аналитической деятельности. Такой инструмент управления, предназначенный для удовлетворения потребностей самостоятельного субъекта, занимающегося предпринимательской деятельностью, независимо от того, в какой сфере осуществляется бизнес (производство, торговля, сервис), на наш взгляд, разумно называть бизнес-анализом¹.

¹ Такое словосочетание, хотя и не получившее сущностного рассмотрения, употребляется в ряде работ [122, 163, 218].

Необходимость введения нового термина можно объяснить следующими основными причинами:

превращение организации во все более сложную систему, требующую адекватного усложнения механизма управления;

получение предприятиями статуса самостоятельных субъектов хозяйствования;

повышение нестабильности внешней среды;

появление новых информационных технологий, способных обеспечить проведение аналитических исследований.

Под бизнес-анализом будем понимать необходимый компонент реализации основных функций управления (планирования, контроля и т.д.), процесс и инструмент оценки в прошлом, настоящем и будущем бизнес-отношений организации: операционных, финансовых, маркетинговых, организационных, инвестиционных.

Основная цель бизнес-анализа – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед субъектом хозяйствования, за счет смещения акцента с диагностики прошлого на прогноз будущего, отслеживания действия внутренних и внешних факторов, информационной и консультационной поддержки принятия управленческих решений.

В соответствии с целями, стоящими перед аналитиками, можно выделить пять видов анализа: операционный, финансовый, инвестиционный, маркетинговый, организационный (табл. 1.1).

Каждый из указанных видов анализа наполняется новым содержанием. В частности, организационный анализ (анализ системы управления) становится основным инструментом целеполагания, поддержания его структуры, развития потенциала персонала, информационной технологии, организационной культуры и отслеживания соответствия их текущего состояния целевым установкам.

Цели указанных видов анализа можно реализовать посредством решения определенного взаимосвязанного набора функциональных задач, формируемых исходя из совокупности вопросов, возникающих в ходе исследования. Функциональная задача анализа представляет собой конкретизацию целей анализа с учетом содержательных, методических, информационных, организационных и технических возможностей его проведения.

Модель бизнес-анализа, детализированная на уровне блоков и комплексов функциональных задач, представлена в табл. 1.2.

Назначение аналитических направлений исследования

Цели	Вопросы
Операционный анализ	
Оценка возможностей субъекта хозяйствования по производству товаров и оказанию услуг	Как используются и могут быть задействованы производственные мощности? Насколько хорошо организован процесс производства? Можно ли его улучшить? Имеются ли резервы выпуска продукции и повышения фондоотдачи, смены ассортимента товаров и услуг? Может ли организация обслуживать те рынки, которые не способны охватить ее конкуренты? Эффективно ли применяются основные фонды? Каковы направления совершенствования их использования? Достаточна ли обеспеченность материальными ресурсами? Полноценно ли их использование? Может ли предприятие производить свои товары и оказывать услуги с меньшими издержками? Каково качество продукции? Можно ли добиться его повышения? Высока ли производительность труда? Достаточно ли вознаграждение за труд? Обеспечена ли организация трудовыми ресурсами? Полноценно ли их использование? Каковы условия производства? Как строятся отношения с поставщиками? В какой мере предприятие выполняет свои обязательства перед потребителями? Прочие вопросы
Финансовый анализ	
Оценка финансовых потоков для достижения целей организации	Какими источниками финансирования располагает организация и какие средства могут быть привлечены дополнительно? Какие источники финансирования и каналы поступления средств являются наиболее выгодными для организации?

Цели	Вопросы
Оценка финансовых потоков для достижения целей организации	Каковы основные источники формирования прибыли? Каков лучший для организации режим возврата средств инвесторам? Какое соотношение между собственными и заемными средствами оптимально для конкретной ситуации? Какой является и должна быть структура активов как материализация капитала? Соблюдает ли организация финансовую, расчетную и кредитную дисциплину? Какой (особенно в условиях нестабильности, ненадежности партнеров и финансовой системы) является и должна являться форма оплаты и получения средств (дебиторская и кредиторская задолженность)? Способна ли организация погасить свои краткосрочные обязательства? Может ли предприятие срочно погасить свои внешние обязательства? Достаточен ли уровень финансовой устойчивости? Каковы тенденции изменения финансовых результатов и финансового состояния организации? Способна ли организация выплачивать налоги? Прочие вопросы
Инвестиционный анализ	
Принятие решений по вложению капиталов	Какие варианты стратегических вложений доступны организации? Какие дивизиональные подразделения и структурные единицы подлежат предпочтительному инвестированию? Какие производства следует сократить или перевести на самофинансирование? Насколько эффективно организация размещает и использует свои средства? В какие виды активов следует делать долгосрочные вложения?

Цели	Вопросы
Принятие решений по вложению капиталов	Какие инвестиционные проекты предпочесть? Неизбежна ли потеря части активов при реализации инвестиционных проектов? Какие способы снижения инвестиционного риска предпочтительнее для конкретной ситуации? Каков инвестиционный портфель организации? Какова степень угрозы банкротства? Каковы потребности в дополнительных ресурсах для предотвращения последнего? Прочие вопросы
Маркетинговый анализ	
Оценка степени созидательности и плодотворности отношений организации со средой, в которой она осуществляет реализацию продукции	Действительно ли организация использует все имеющиеся у нее маркетинговые возможности для своего выживания? Эффективны ли инструменты воздействия организации на контролируемые факторы и достаточна ли адаптация к неуправляемым (жестким) факторам внутренней и внешней среды? Каковы фактические и потенциальные потребители продукции? Какие рынки являются приоритетными для организации и ее продукции? Каковы тенденции развития конъюнктуры рынка? Кого из потенциальных партнеров предпочесть? Какова стратегия маркетинговой деятельности организации и какая цель ею преследуется? Каков ассортимент продукции и каким он должен быть? Каковы риски невостребованности продукции? В чем состоят конкурентные преимущества организации? Прочие вопросы

Цели	Вопросы
Организационный анализ	
Оценка соответствия системы управления целевому назначению организации	Каково основное предназначение организации? В какой мере она достигает целей, ради которых создана? Последовательна ли организация в своем стремлении достичь установленных целей? Какова общая стратегия развития субъекта хозяйствования? Конкурентоспособна ли организация? Действительно ли она использует все имеющиеся у нее возможности для своего выживания? Какова организационная, функциональная структуры, организационно-правовая форма предприятия, управленческая культура? Соответствуют ли они поставленным целям? Каков потенциал управленческого персонала? Соответствует ли он устремлениям организации? Достаточна ли для эффективного управления организацией компетентность и подготовка высшего руководства? Насколько прогрессивна информационная технология, реализуемая в организации? Какие направления ее развития возможны в будущем? Прочие вопросы

Предлагаемая модель является многоуровневой. В соответствии с указанными ранее направлениями анализа первый уровень модели представляют блоки: операционный, финансовый, инвестиционный, маркетинговый и организационный. Блоки включают модули и отдельные задачи. Так, организационный блок содержит целевой, структурный и организационно-поведенческий модули. В последний модуль входят комплексы задач анализа потенциала управленческого персонала и организационной культуры.

Функциональная модель бизнес-анализа

Модули анализа	Задачи анализа	Блоки анализа
Организации операционной деятельности	Операционной стратегии Производственной мощности Качества продукции Ритмичности производства Договорных обязательств и реализации продукции ...	Операционного
Использования основных средств	Обеспеченности основными средствами Технико-организационного уровня основных средств Эффективности использования основных средств ...	
Использования материальных ресурсов	Обеспеченности материальными ресурсами Эффективности использования материальных ресурсов ...	
Использование трудовых ресурсов	Обеспеченности трудовыми ресурсами Использования рабочего времени Производительности труда Оплаты труда ...	
Операционных затрат	Затрат на производство Себестоимости отдельных видов продукции ...	
Финансовых результатов	Формирования прибыли Распределения и использования прибыли Налогов Рентабельности ...	Финансового

Модули анализа	Задачи анализа	Блоки анализа
Финансового положения	Состояния имущества Источников формирования имущества Финансовой устойчивости Платежеспособности Ликвидности ...	Финансового
Инвестиционной стратегии	Объектов инвестирования ...	Инвестиционного
Текущей инвестиционной деятельности	Цепных бумаг Инвестиционного риска ...	
Внешней среды	Макросреды Рыночной среды Маркетинговой стратегии ...	Маркетингового
Маркетинговой политики	Ассортимента продукции Ценообразования Продвижения товаров ...	
Целевой	Эффективности систем управления ...	Организационного
Структурный	Организационной структуры Функциональной структуры Информационной системы ...	
Организационно-поведенческий	Потенциала управленческого персонала Организационной культуры ...	

Особенностью модели является ее гибкость, т.е. возможность модификации во времени с точки зрения изъятия устаревших модулей и добавления, в случае необходимости, новых модулей и задач

анализа. Эта особенность связана со спецификой российской экономики периода перехода к цивилизованным рыночным отношениям.

Модель отличается свойством избирательности, поскольку может быть использована как для системного изучения деятельности организации в целом, так и для анализа отдельных аспектов конкретных субъектов хозяйствования.

Свойство прогрессивности модели объясняется целесообразностью ее разработки не только с целью интеграции различных аспектов анализа, но и комплексной автоматизации аналитических процессов.

Блочно-модульный принцип построения функциональной модели позволяет перейти к процессам непосредственной постановки задач анализа, сформировать конкретные форматы для сбора и обобщения необходимой информации.

Реализация рассмотренного комплекса аналитических задач предполагает наличие соответствующего методического обеспечения. Наиболее полно раскрыты в теории [15, 71, 131, 133, 250, 252, 253, 306, 317, 348, 377] и решаются на практике комплексы задач операционного анализа. В последнее время все больше появляется отечественных и переведенных работ [7, 11, 12, 83, 123, 130, 154, 167, 183, 188, 190, 200, 203, 232, 233, 234, 254, 344, 349], посвященных маркетинговому анализу, позволяющему находить и использовать благоприятные обстоятельства, проявляющиеся во внешней среде.

Обзор зарубежных источников [14, 62, 163, 225, 273, 287, 313, 328, 340, 343, 346, 368] свидетельствует о преобладании разработок по финансовому и инвестиционному видам анализа, отвечающим потребностям ситуационного и количественно-процессного подходов к управлению. В связи с угрозой банкротств, неплатежами и прочими катаклизмами в экономике России наибольшее внимание и в отечественных работах привлекли финансовый анализ [2, 3, 34, 35, 47, 51, 57, 59, 60, 75, 137, 140, 141, 168, 169, 170, 171, 189, 258, 271, 275, 285, 314, 333, 335, 339, 363, 365, 376] и инвестиционный [73, 79, 170, 187, 242, 276, 299, 312, 351].

Несмотря на все трудности, связанные с несопоставимостью показателей в практике финансово-инвестиционной деятельности, именно здесь наблюдаются максимальные «подвижки». Накапливается опыт использования финансовых инструментов, жизненно важных в рыночной экономике. Вместе с тем финансовые сложности часто пред-

ставляют лишь видимую часть айсберга. При тяжелом финансовом положении привлечение средств весьма проблематично. Инвестиции могут быть предоставлены только здоровому или выздоравливающему в финансовом отношении организму.

В этих условиях «выживаемость» организации в решающей степени зависит от эффективности действий субъекта управления, поэтому в рамках бизнес-анализа оценка объекта управления (управляемой подсистемы) должна дополняться анализом системы управления. В кризисной ситуации по результатам бизнес-анализа возможна разработка программы реструктуризации, реализация которой способна преодолеть негативные тенденции в организациях.

2. КОМПОНЕНТЫ АНАЛИТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Устранение причин неблагополучия субъектов хозяйствования возможно в результате реализации комплекса задач организационного анализа, основывающегося на применении аналитического инструментария систем управления.

В общем случае под инструментарием понимается совокупность средств, способов, приемов, употребляемых в какой-либо специальной области. Если конкретизировать это определение, **аналитический инструментарий (А)** систем управления можно представить в виде серий следующих структур.

$$A \Rightarrow \langle B, V \rangle;$$

$$B \Rightarrow \langle \Gamma, Д, Е, Ж, З \rangle; Ж \Rightarrow \langle И, К \rangle; И \Rightarrow \langle Л, М \rangle; З \Rightarrow \langle Н, О \rangle; В \Rightarrow \langle П, Р \rangle;$$

где $\Rightarrow$ – знак соответствия;

Б – методика;

В – организационное обеспечение;

Г – теоретико-познавательные категории;

Д – принципы;

Е – методы;

Ж – информационное обеспечение;

З – задачи;

И – информационные единицы;

К – информационные носители;

Л – показатели;

М – параметры;

Н – объекты;

О – цели;

П – технологии;

Р – исполнители.

Принципиальная схема, отражающая особенности аналитического инструментария системы управления организацией, представлена на рис. 2.1.

При организационном анализе используется сложившаяся система теоретико-познавательных категорий¹.



Рис. 2.1. Принципиальная схема анализа системы управления организацией

¹ При необходимости уточнения определения ключевых понятий приводятся по мере их востребованности; разработанный автором аналитический глоссарий помещен в работе [90].

Проведенное исследование свидетельствует, что анализ системы управления представляет собой один из видов познавательной деятельности, опирающийся на общеизвестные научные **принципы**. Важнейшими из них являются: историзм, диалектичность, дедуктивность, индуктивность, рационализм, эмпиризм, системность, научность, законность, систематичность и эффективность. Обозначив сущность принципов, рассмотрим специфику воплощения их в рассматриваемый предмет анализа.

Принцип историзма проявляется в реализации подхода к системе управления как к изменяющемуся во времени объекту изучения, зависящему от перемен во внешней и внутренней средах организации.

Диалектичность понимается как всеобщность связи, становлений, осмысление с помощью сложившейся системы категорий и законов, взаимообусловленность, причинно-следственная соподчиненность элементов субъекта управления. Если анализ прежде в большей мере оперировал категориями количества, то теперь осознается необходимость рассмотрения в диалектическом единстве количественных понятий, для которых характерны счет и мера, и качественных категорий, не определяемых внешним, формальным взаимоотношением свойств и связей.

Дедуктивность как переход от общего к частному, от посылок — к их следствиям и индуктивность как обобщение общего на основе единичных данных составляют непреложные свойства аналитических исследований, проявляются в методике организационного анализа, предполагающего возможность осуществления экспресс-анализа и детализированной оценки, одноаспектной и многоаспектной диагностики.

Рационализм как разумная основа поведения людей и эмпиризм — чувственный опыт — источник знания — находят воплощение в расчетных и эвристических методах исследования субъекта управления, в их взаимодополнении и согласовании.

Принцип системности проявляется в изучении объекта исследования как сложной системы, состоящей из ряда подсистем, блоков и элементов, определенным образом связанных между собой и внешней средой. Это свойство проявляется и в установлении определенного комплекса параметров и показателей, характеризующих отдельные элементы и всю систему управления, опосредованно описывающих эффективность ее функционирования через результативность работы организации, степень достижения поставленных целей.

Научность состоит в активном использовании и развитии собственных подходов к изучению своего предмета и в привлечении новейших методов исследования из других областей знаний.

Принцип законности предполагает соблюдение положений Гражданского кодекса РФ, Федерального закона «Об информации, информатизации и защите информации» от 20.02.95 № 2473 и других правовых актов.

Систематичность как принцип аналитического исследования субъекта управления проявляется в постоянном отслеживании (мониторинге) происходящих с объектом изучения изменений и определении наиболее подходящего момента для реализации мероприятий по его совершенствованию.

Эффективность анализа предполагает превышение эффекта от реализации аналитических решений над затратами на проведение анализа.

Соблюдение рассмотренных принципов призвано обеспечить действенность анализа, его активное воздействие на эффективность построения и функционирования систем управления организацией.

Перечень и описание **объектов, задач, модулей** организационно-анализа приведены в разделе 1, содержание **организационного и информационного обеспечения** – в разделе 4.

Для характеристики информационных единиц в экономическом анализе принято использовать понятие «показатель». Показатель – конкретное выражение содержания какого-либо явления или процесса и его цифровое выражение. Структурно показатель (С) можно представить в виде выражения

$$C = \langle T, Y \rangle,$$

где Т – набор терминов, идентифицирующих количественное значение показателя;

У – количественное значение показателя.

Среди показателей в анализе принято различать количественные и качественные показатели: первые используются для выражения величин, характеризующих количественную сторону хозяйственной деятельности, вторые – позволяют оценивать соответствие каким-либо стандартам и уровень эффективности использования ресурсов [33]. Качественные суждения в поисках ответов на стоящие вопросы важны не менее, чем определенные количественные данные. Как справедливо отмечает К. Карлберг, «...точными цифрами просто легче оперировать – только и всего. Применение различных правил, процедур и методов придает цифрам вид абсолютных фактов, которые на самом деле таковыми вовсе не являются. Зато цифры могут показать, насколько хорошо поставлено управление бизнесом» [163].

Имея в виду неопределенную природу многих организационных процессов, зачастую предпочтительнее получить варианты потенциальных «ситуаций», чем «точные ответы». Поэтому для анализа системы управления, кроме указанных количественных данных, отражаемых показателями, необходимо использовать данные, носящие «качественный» характер. Их содержание выражается без количественных характеристик отображаемых объектов и процессов. Если они и содержат таковые, то в неопределенной форме, без числовых выражений.

Эти данные в соответствии с современными толковыми словарями предлагается называть **параметрами**, т.е. признаками, характеризующими какое-либо явление и определяющими его оценку. Например, организационная культура как элемент системы управления описывается такими параметрами, как тип, уровень, состояние, направленность, широта, сила, открытость и т.д. Система параметров и показателей не может быть неизменной. Она зависит от целей и задач, в конкретный момент времени стоящих перед аналитиками.

Методика анализа систем управления представляет собой совокупность способов и приемов, выполняемых в определенной последовательности для разрешения конкретных аналитических задач.

Технология анализа – последовательность этапов и процедур сбора, обработки, упорядочения данных, осознания проблемы, определения по ней ограничений и критериев, поиска вариантов решения и представления результатов. Эти процедуры предваряют этап выбора решения и свойственны всем функциям управления. Если анализ выполняется специалистами предприятия или внешними консультантами, то его итоги выражаются вариантами решения проблемы. Руководитель по результатам анализа выбирает вариант решения, принимаемый к выполнению.

Методы анализа субъекта управления представляют собой способы и приемы, с помощью которых обеспечивается решение аналитических задач.

Изначально анализ заимствовал свои методы из точных наук, опирающихся на логический позитивизм, т.е. набор философских положений, которые утверждают, что существует «объективная» реальность, не зависящая от субъективных интерпретаций и не искаженная ими. В результате предлагался способ действий, основанный на расчетных и логических процедурах. Вскоре анализ, следуя редукционистской логике, которая утверждает, что объяснение целого не лучшим образом получается в результате изучения его частей при специализации дисциплин, пополнился собственными методами исследования. Однако по-

прежнему на практике преобладают расчетные методы анализа, предлагающие, что «цифры говорят сами за себя».

Однако даже применительно к финансовому анализу во многих работах [209, 278, 280] отмечается ограниченность расчетных методов в силу неопределенности перспектив развития и значительных допущениях как в используемой информационной базе, так и в содержательных моделях. Тем более это утверждение правомочно для организационного анализа.

Человек и группа людей как основные элементы субъекта управления – не линейны, т.е. могут реагировать на одни и те же изменения совершенно по-разному, не руководствуются законами формально-логическими, используемыми при построении математических моделей. С точки зрения математики они алогичны и поэтому не формализуемы.

Большинство задач анализа систем управления имеют высокую степень неопределенности, которая обусловлена также отсутствием практического опыта решения организационных проблем в рамках самостоятельного субъекта хозяйствования. Неопределенность объясняется и недостатком информации, сложностью ее получения в силу высокой стоимости или отсутствия времени.

Особенность организационных задач заключается в неправомерности строгого к ним подхода, основанного на использовании детерминированных приемов. Так, количественная оценка деловой активности предприятия при традиционном подходе осуществляется по двум направлениям: по степени выполнения плана (по основным показателям темпов их роста) и по уровню эффективности использования ресурсов. Однако эти показатели в основном оценивают внутренние факторы, оказывающие влияние на темпы экономического развития системы. При этом качественные составляющие деловой активности, такие как репутация предприятия, стиль управления, остаются вне рассмотрения как неподдающиеся формализации. Однако определить существующий уровень развития организации, объяснить причины удач и промахов, а также спрогнозировать тенденции изменения в ее состоянии можно лишь, опираясь на перечисленные факторы.

Наиболее адекватными таким задачам являются эвристические методы. Под эвристическими методами понимается множество процедур – волевых решений, не подкрепленных объективными моделями, основывающихся в значительной мере на интуиции, опыте специалистов, выводах по аналогии, нечеткой логике, методах качественного анализа систем (на активной и коллективной работе) [27]. Использование эвристических методов объясняется альтернативностью поиска в реальном

диапазоне вариантов, отсутствием четкого алгоритма преобразования данных, ориентацией на удовлетворительность приемлемых решений.

Бесспорно, прав Г. Сайман [289], отрицающий возможность полной рациональности аналитических решений. Человек обычно удовлетворяется достаточно хорошими или довольствуется удовлетворительными решениями. В этом-то и состоит смысл существования организации, одной из главных функций которой является «компенсация ограниченной рациональности индивидуумов».

Нетрадиционные эвристические методы становятся наиболее актуальными в последнее время, когда для выживания деловых организаций все большее значение приобретают так называемые «мягкие» составляющие конкурентной борьбы. Среди них можно выделить такие, как открытость по отношению к внешней среде, ключевые компетенции, трудовая этика, организационная культура и другие составляющие.

Однако при использовании качественного подхода, опирающегося на эвристические методы, следует заботиться о введении измеряемых параметров деятельности. Измерения – это накопитель общефирменных правил, ценностей и взглядов, т.е. культуры организации. Измерения должны стать частью общей культуры, иначе они будут бессмысленны. Организация должна основывать свою деятельность на фактах. Такой подход позволяет выявить ключевые процессы и дает возможность оценить их движущую силу. Следует постоянно заниматься измерениями, выявляя, какие ключевые элементы могут быть определены и с помощью каких параметров.

Проведение аналитического исследования связано с целенаправленным выбором совокупности методов, обеспечивающих функциональную полноту анализа при ограничении затрат времени и средств на его проведение.

На выбор методов, адекватных ситуации, оказывают влияние следующие факторы:

- цель и глубина анализа;
- существо проблемы, подлежащей решению;
- особенности объекта исследования;
- динамические характеристики объекта анализа;
- вид и характер информации, доступной аналитикам;
- требования к результатам анализа;
- технические возможности выполнения расчетов;
- квалификация аналитиков.

Для решения конкретных задач расчетные и эвристические методы, как правило, применяются в некотором сочетании и интерпретации.

Выбор методов для решения конкретных аналитических задач упрощается при определенных условиях: во-первых, при тщательной систематизации всего арсенала методов; во-вторых, при четком определении предпосылок использования каждого аналитического приема; в-третьих, при детальном описании технологии реализации наиболее сложных методов.

Классификация методов анализа систем управления представлена на рис. 2.2. Как аргументировано ранее, предлагается все аналитические методы разделить на две группы: расчетные и эвристические.

В первую группу входят методы, использующие строгие правила логики, которые предназначены для получения числовых значений и опираются на экономико-математическое моделирование и вычислительные операции, осуществляемые над экономическими показателями. Среди них выделяются методы сравнения, упорядочения и моделирования. Большая часть перечисленных расчетных методов входит в традиционный инструментарий технико-экономического анализа, детально демонстрируется на примере решения конкретных задач [6, 54, 63, 66, 70, 125, 138, 146, 150, 197, 222, 257, 286, 290, 328, 353, 355, 357, 359, 375]. Расчетные методы хорошо разработаны, вычисления в соответствии с ними включены в методо- и проблемно-ориентированное программное обеспечение.

Эвристические методы, используемые для анализа системы управления [8, 28, 40, 58, 110, 211, 239, 241, 261, 266, 270, 357], можно подразделить на оценочные и оценочно-поисковые.

Условия, предопределяющие необходимость использования эвристических методов, можно описать следующим образом:

качественный характер исходной информации, описываемый с помощью экономических и социальных параметров;

отсутствие достаточно представительных и достоверных сведений по характеристикам объекта исследования;

большая неопределенность исходных данных для анализа;

отсутствие четкого предметного описания и математической формализации предмета оценки;

недостаток времени и средств для исследования с применением формальных моделей;

отсутствие технических средств с соответствующими для аналитического моделирования характеристиками;

экстремальность анализируемой ситуации.

Рассмотрению сущности и технологии реализации оценочных и оценочно-поисковых методов анализа посвящено последующее изложение.



Рис. 2.2. Классификация методов анализа системы управления организацией

3. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ЭВРИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА

Эвристические методы, используемые для анализа системы управления, можно подразделить на оценочные и оценочно-поисковые.

К условиям, предопределяющим необходимость использования эвристических методов, можно отнести:

качественный характер исходной информации, описываемый с помощью экономических и социальных параметров;

отсутствие достаточно представительных и достоверных сведений по характеристикам объекта исследования;

большая неопределенность исходных данных для анализа;

отсутствие четкого предметного описания и математической формализации предмета оценки;

недостаток времени и средств для исследования с применением формальных моделей;

отсутствие технических средств с соответствующими для аналитического моделирования характеристиками;

экстремальность анализируемой ситуации.

Аналитическая оценка отдельных элементов или системы управления в целом связана с параметрическим сравнением, которое осуществляется на основе определенных критериев или без их обозначения. Бескритериальными являются методы ранжирования, парного сравнения, балльной и экспертной оценки, экспертной комиссии, дельфийский метод, анкетирование и интервьюирование.

Ранжирование представляет собой процедуру, в результате которой аналитик на основе своих знаний и опыта располагает исследуемые объекты в порядке предпочтения. Он выбирает наилучший объект, т.е. превосходящий по некоторому признаку (совокупности признаков) все остальные, и присваивает ему показатель, равный 1 и характеризующий порядковое место (ранг) оцениваемого объекта среди прочих объектов. Из оставшихся вариантов снова выбирается наилучший и получает ранг 2 и т.д. Порядковая шкала по результатам ранжирования должна удовлетворять условию равенства числа рангов числу ранжируемых объектов. В результате ранжирования получается последовательность предпочтений:

$$A \succ \frac{E}{2} \succ \frac{C}{3} \succ \frac{D}{4} \succ \frac{B}{5},$$

где $\succ$ – знак предпочтения;

A, B, C, D, E – объекты анализа.

Для эквивалентных объектов удобно с точки зрения технологии назначать одинаковые ранги, равные среднеарифметическому значению рангов, присваиваемых равноценным объектам. Ранги как числа не дают возможность сделать вывод о том, насколько или во сколько раз предпочтительнее объект в сравнении с другим.

Достоинство метода – простота осуществления, недостаток – практическая невозможность упорядочения большого числа объектов. Как показывает опыт, при числе объектов, большем 10-15, возникают затруднения в построении ранжировки. Это объясняется тем, что в процессе ранжирования необходимо устанавливать взаимосвязь между всеми объектами, рассматривая их как единую совокупность. При увеличении числа объектов количество связей между ними растет пропорционально квадрату числа объектов. Сохранение в памяти и анализ большой совокупности взаимосвязей между объектами ограничиваются психологическими возможностями человека, при превышении которых допускаются существенные ошибки.

Парное сравнение – метод, позволяющий устанавливать предпочтение объектов анализа при сравнении всех их возможных пар. Парное сравнение объектов может исходить из того, что один из объектов более предпочтителен, чем другой, без учета степени превосходства. В этом случае используются следующие числовые обозначения предпочтений:

$$C_{ij} = \begin{cases} 1, x_i \succ x_j \\ 0, x_i \prec x_j \end{cases} \quad i, j = \overline{1, n}$$

или

$$C_{ij} = \begin{cases} 2, x_i \succ x_j \\ 1, x_i \approx x_j \\ 0, x_i \prec x_j \end{cases} \quad i, j = \overline{1, n},$$

где $\approx$ – знак эквивалентности.

Парные предпочтения представляются в виде матрицы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Парные сравнения

$x_i \backslash x_j$	A	B	C	D	E	Сумма предпочтений
A		1	1	1	1	4
B	0		0	0	0	0
C	0	1		1	0	2
D	0	1	0		0	1
E	0	1	1	1		3

Варианты ранжируются по сумме их предпочтений:

$$A > E > C > D > B.$$

$$\frac{4}{4} \quad \frac{3}{3} \quad \frac{2}{2} \quad \frac{1}{1} \quad \frac{0}{0}$$

Парное сравнение может распространяться и на шкалирование. Шкала относительной важности объектов анализа должна давать возможность улавливать разницу в чувствах экспертов, когда они проводят сравнение, различать как можно больше оттенков этих чувств. Поскольку субъект должен быть уверенным во всех градациях своих суждений, не следует одновременно сравнивать более 7 ± 2 объектов. Исходя из этих условий следует осуществлять оценку относительной важности согласно характеристике, представленной в табл. 3.2.

Промежуточное положение между парными сравнениями и ранжированием занимают множественные сравнения, которые отличаются тем, что сравниваются последовательно не пары объектов, а их тройки, четверки и т.д.

Балльная оценка представляет собой процедуру присвоения объектам анализа числовых значений при заданной шкале.

Могут использоваться непрерывные и дискретные шкалы. В первом случае оценки принадлежат любой точке некоторого ограничен-

Таблица 3.2

Характеристика относительной важности

Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснение
1	Равная важность	Равный вклад двух видов элементов в реализацию целей
3	Умеренное превосходство одного над другим	Опыт и суждения дают легкое превосходство одному элементу над другим
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одного элемента над другим
7	Значительное превосходство	Одному элементу дается настолько сильное превосходство, что оно становится практически значимым
9	Очень сильное превосходство	Превосходство одного элемента над другим очевидно
2, 4, 6, 8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины приведенных выше чисел	Если при сравнении одного элемента с другим получено одно из девяти чисел (например, 5), то при сравнении второго элемента с первым получим обратную величину (т.е. 1/5)	

ного числового отрезка, во втором – оценки соответствуют целым числам. Шкалы характеризуются минимальным и максимальным количеством баллов. Верхняя и нижняя границы шкалы могут иметь как положительное, так и отрицательное значение. Наилучшим считается объект с максимальным значением оценки.

Например, при шкале от 0 до 10 баллов результаты оценки могут иметь вид

$$\frac{A}{10} > \frac{E}{7} > \frac{C}{6} > \frac{D}{4} > \frac{B}{2}$$

Метод экспертной оценки опирается на выявление обобщенной оценки экспертной группой путем статистической обработки индивидуальных (независимых) балльных оценок, вынесенных экспертами. Члены группы в этом случае являются равноценными или имеют разный ранг, учитываемый при выведении результатов экспертизы.

Для первого случая пример оценки при 10-балльной системе представлен в табл. 3.3, для второго – в табл. 3.4

Таблица 3.3

Оценка равноценных экспертов

Объекты анализа	Индивидуальные оценки экспертов (I...V)					Групповая оценка
	I	II	III	IV	V	
A	10	10	10	9	8	$\frac{10+10+10+9+8}{5} = 9,4$
B	2	1	2	1	3	$\frac{2+1+2+1+3}{5} = 1,8$
C	6	5	8	5	5	$\frac{6+5+8+5+5}{5} = 5,8$
D	4	3	1	3	4	$\frac{4+3+1+3+4}{5} = 3,0$
E	7	6	5	8	6	$\frac{7+6+5+8+6}{5} = 6,4$

Результат:

$$\frac{A}{9,4} > \frac{E}{6,4} > \frac{C}{5,8} > \frac{D}{3,0} > \frac{B}{1,8}$$

Таблица 3.4

Оценка разноранговых экспертов

Объекты анализа	Индивидуальные оценки экспертов (I...V)					Групповая оценка
	I 6	II 3	III 6	IV 5	V 1	
	ранг экспертов (1...6)					
A	10	10	10	9	8	$\frac{10 \cdot 6 + 10 \cdot 3 + 10 \cdot 6 + 9 \cdot 5 + 8 \cdot 1}{5} = 40,6$
B	2	1	2	1	3	$\frac{2 \cdot 6 + 1 \cdot 3 + 2 \cdot 6 + 1 \cdot 5 + 3 \cdot 1}{5} = 7,0$
C	6	5	8	5	5	$\frac{6 \cdot 6 + 5 \cdot 3 + 8 \cdot 6 + 5 \cdot 5 + 5 \cdot 1}{5} = 25,8$
D	4	3	1	3	4	$\frac{4 \cdot 6 + 3 \cdot 3 + 1 \cdot 6 + 3 \cdot 5 + 4 \cdot 1}{5} = 11,6$
E	7	6	5	8	6	$\frac{7 \cdot 6 + 6 \cdot 3 + 5 \cdot 6 + 8 \cdot 5 + 6 \cdot 1}{5} = 27,2$

Результат:

$$\frac{A}{40,6} > \frac{E}{27,2} > \frac{C}{25,8} > \frac{D}{11,6} > \frac{B}{7,0}$$

При наборе экспертов следует учитывать следующие требования:
 уровень общей эрудиции;
 обладание специальными знаниями в анализируемой области;
 наличие определенного практического и (или) исследовательского опыта по рассматриваемой проблеме;
 способность к адекватной оценке тенденций развития исследуемого объекта;
 отсутствие предвзятости, заинтересованности в конкретном результате оценки.

Благоприятные условия для работы экспертов создаются в результате предварительного инструктирования, обучения методике исследования, предоставления дополнительной информации об объекте анализа.

При реализации метода предполагается следующая последовательность действий:

- отбор экспертов;
- определение балльной шкалы оценок;
- представление экспертами оценок по всем сравниваемым объектам анализа;
- расчет групповой оценки по каждому объекту;
- ранжирование объектов.

Для количественной оценки степени согласованности мнений экспертов применяется коэффициент конкордации (w), который позволяет оценить, насколько согласованы между собой мнения участников экспертизы. Его значение находится в пределах

$$0 \leq w \leq 1,$$

- где 0 — полная противоположность;
1 — полное совпадение ранжировок.

Практически достоверность считается хорошей, если $w = 0,7 - 0,8$ [27].

Метод экспертной комиссии основан на выявлении единого коллективного мнения специально подобранными экспертами при обсуждении поставленной проблемы и альтернатив ее решения в результате определенных компромиссов.

При использовании метода экспертной комиссии осуществляется не только статистическая обработка результатов индивидуальной балльной оценки всех экспертов, но и обмен мнениями по результатам экспертизы и уточнение оценок. Недостаток такой процедуры состоит в сильном влиянии авторитетов на мнение большинства участников экспертизы.

В дельфийском методе исключается непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства. Индивидуальный опрос проводится анонимно в несколько этапов, результаты обрабатываются статистическими методами. Все эксперты знакомятся с суждениями, существенно отличающимися от общих значений.

Метод позволяет экспертам в каждом туре сопоставлять свое мнение с ответами и доводами коллег. Возможность пересмотра своих

прежних оценок на основе соображений коллег стимулирует опрашиваемых к учету факторов, которые изначально были признаны несущественными.

При применении дельфийского метода уменьшается влияние таких психологических факторов, как присоединение к мнению большинства, нежелание публично высказывать свое мнение. Недостаток метода состоит в том, что он требует больших затрат времени, чем предыдущие способы оценки. Кроме того, необходимость неоднократного пересмотра экспертом своих ответов, вызывающая у него отрицательную реакцию, сказывается на результатах экспертизы.

В процессе использования метода **анкетирования** эксперты заполняют предварительно составленные специалистами анкеты, которые должны отвечать следующим требованиям:

- формулировки исключают смысловую неопределенность;
- использованы общепринятые термины;
- обеспечено единое и однозначное толкование результатов анкетирования.

По форме ответы бывают открытые и закрытые. В первом случае ответ эксперта не регламентирован, во втором он останавливает свой выбор на одном из указанных вариантов ответа. Предложенные экспертами ответы позволяют аналитикам выявлять не только средние, но и преобладающие оценки.

Интервьюирование предполагает проведение устного диалога между интервьюером и респондентом по обсуждаемому предмету. Заранее составленные программы могут уточняться в процессе диалога. Метод эффективен в задачах выбора для сужения интервала рабочих альтернатив, в оценочных задачах при неоднозначных трактовках, больших разбросах мнений экспертов.

Ценность методов возрастает при регулярном характере их применения. В этом случае результаты приобретают форму традиционных временных рядов.

Анкетирование и интервьюирование позволяют существенно расширить состав данных и улучшить информативность аналитиков. В ходе использования этих методов можно собрать не только количественные, но и качественные сведения (например, о стиле управления, уровне удовлетворенности организацией, целях конкретных руководителей и т.д.).

К группе методов, использующих критерии оценки, относятся целевая оценка, «паутина», контрольные вопросы, метод анализа иерархий, типология и рейтинговые сетки.

Сущность **целевого метода**, называемого также **методом суммы мест**, состоит в оценке объектов анализа по определенным критериям (компонентам целевой системы). При использовании метода целевой оценки выполняется следующая последовательность действий:

выбираются критерии (компоненты целевой системы) оценки объектов анализа;

всем объектам по каждому критерию присваивается ранг предпочтения (порядковый номер приемлемости);

по каждому объекту анализа рассчитывается суммарный ранг по всем критериям;

ранжирование объектов осуществляется по суммарному рангу (объект, получивший меньший ранг, является более предпочтительным).

Пример реализации метода представлен в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Целевая оценка

Объекты анализа	Компоненты целевой системы					Суммарный ранг
	<i>f</i>	<i>j</i>	<i>k</i>	<i>i</i>	<i>h</i>	
<i>A</i>	1	4	1	1	1	8
<i>B</i>	5	5	3	5	5	23
<i>C</i>	2	1	4	3	4	14
<i>D</i>	4	2	5	4	3	18
<i>E</i>	3	3	2	2	2	12

Результат:

$$A > E > C > D > B \\ 8 \quad 12 \quad 14 \quad 18 \quad 23$$

Методом многокритериального сравнения является и графический количественно-качественный метод «паутина». Технология его использования, по нашему мнению, включает девять операций:

1) определяются сравниваемые объекты анализа; их количество на одной диаграмме не должно превышать 5;

2) наносятся две концентрические окружности; для ориентации внутри малой окружности предпочтительно отметить зоны: «хорошо» или «плохо»;

3) определяются критерии оценки объектов; их число может быть от 5 до 12;

4) на окружностях наносятся столько радиусов (сектора окружности должны быть равными), сколько выбрано критериев;

5) каждый радиус закрепляется за определенным критерием; критерии могут быть как количественные, так и качественные;

6) на каждый радиус наносится своя шкала для измерения значений критериев;

7) на радиусах делаются различные пометки, соответствующие оценкам сравниваемых объектов;

8) объединяются одинаковые пометки, соответствующие оценкам критериев по каждому объекту;

9) критерием предпочтения объектов является отведенная им площадь. Лучшим будет объект с меньшей площадью, если внутренняя окружность имеет пометку «хорошо», или большей площадью – в противном случае.

Исходные данные для анализа трех объектов (*A*, *B*, *C*) по всем критериям и диаграмма «паутина» для них представлены соответственно в табл. 3.6 и на рис. 3.1.

Таблица 3.6

Критерии оценки объектов анализа

Критерии	Объекты анализа			Примечание
	<i>A</i> (—)	<i>B</i> (--)	<i>C</i> (---)	
I	170	180	220	Положительная тенденция роста
II	Хорошо	Отлично	Отлично	—
III	40	38	37	Положительная тенденция роста
VI	1,7	2	1,6	То же
V	5	4	6	Положительная тенденция падения
VI	320	380	400	Положительная тенденция роста
VII	20	30	25	То же
VIII	25	30	40	"

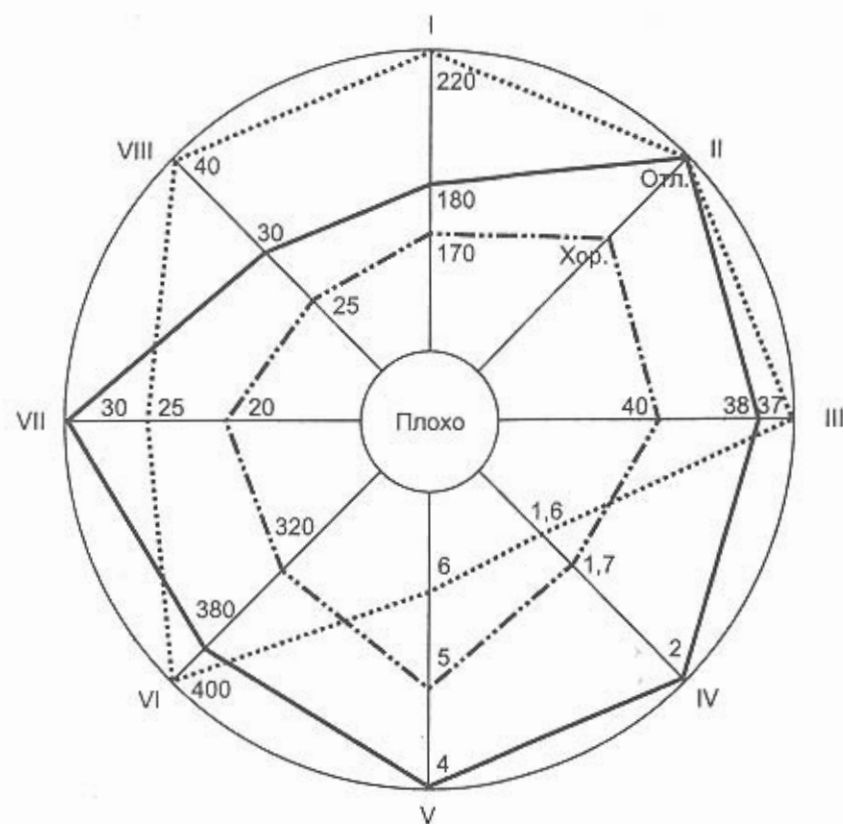


Рис. 3.1. Диаграмма оценки по методу «паутина»

Метод «паутина» может использоваться во всех случаях, когда оценку объектов анализа целесообразно осуществлять по разнообразным количественным и качественным признакам. Основное достоинство метода – визуализация результатов анализа, что особо ценно при представлении материалов исследования руководителям.

Метод контрольных вопросов предполагает использование документа табличной формы, содержащего в каждой строке вопрос (параметр) и варианты ответов (значения параметров) по определенному аспекту анализа.

Аналитик, отвечая на поставленные вопросы, должен делать пометку в графе, соответствующей его заключению. Таблица, как правило, строится таким образом, что пометки в колонках слева демонстрируют слабые стороны объекта исследования, а в колонках справа – сильные стороны или особые возможности. Регулярное использование таких таблиц создает базу для определения тенденций изменения предмета анализа во времени, позволяет сравнивать его положение в отношении других объектов анализа. Пример условного документа «Контрольные вопросы» представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Документ «Контрольные вопросы»

Вопросы	Ответы				
	○			●	
		○		●	
	○			●	
			○		●
	○			●	

Ответы в вопросниках представляются в порядковой (низкая, средняя, высокая) или назывной (перечисление факторов) шкалах. Считается, что они «грубее» описывают исследуемые процессы по сравнению с данными, представленными в количественных шкалах. Порядковые данные требуют использования специфических приемов обобщения, которые не так развиты, как методы оценки количественных данных.

Однако благодаря наличию вопросников значительно сокращается время, необходимое для проведения анализа, уменьшается зависимость его результатов от уровня квалификации аналитика. Получение при использовании этого метода более корректных результатов, чем при балльной и экспертной оценке, объясняется следующими

обстоятельствами. Эксперт в пределах данного метода вместо назначения баллов выбирает утверждение, наиболее четко характеризующее объект оценки. Ответы могут быть представлены количественными данными (отражающими, например, возраст работника). Они могут характеризовать тенденцию изменения какого-либо параметра (рост, падение) или давать оценку (отлично, удовлетворительно и т.д.).

Выбор путем сравнения, как правило, точнее прямого измерения, когда в конкретной ситуации у каждого эксперта свое понятие оптимального состояния оцениваемых параметров. Играть роль определенные психологические особенности. Например, при оценке работников по экспертному методу коллеги склонны снисходительно относиться к привычным, распространенным недостаткам оцениваемого лица и не принимать их во внимание. Эксперты обязательно учтут таковые при сравнительном подходе, заложенном в методе контрольных вопросов.

По мнению автора, в вопроснике полезно оставлять две свободные клетки. В одной из них, названной «другое», пометки делаются в том случае, когда эксперт считает, что ни одна из формулировок не отражает истинного положения дел. В этой клетке эксперт указывает свое утверждение. Если выраженность какого-то качества эксперт знает нечетко, он делает пометку в другой клетке, имеющей значение «не знаю». Внесение таких позиций позволяет не только сделать более корректной оценку, но и уточнить, и дополнить базовые вопросники.

Основная проблема аналитиков заключается в том, чтобы найти квалифицированно составленные вопросники, при необходимости адаптировать их к конкретным условиям или разработать документ для опроса самостоятельно.

Опыт, приобретенный автором, свидетельствует, что изначально не удастся создать весьма действенные вопросники. Аналитикам нужно быть готовыми к тому, что только после неоднократных опросов с тщательным анализом как результатов оценки, так и аналитических документов удастся создать методики, содержащие не только универсальные исходные перечни-словари, но и узкоспециализированные вопросники.

Метод анализа иерархий (МАИ) – системное аналитическое исследование, основанное на последовательной декомпозиции проблемы на все более простые составляющие с дальнейшей обработкой суждений лиц, принимающих решение с помощью парного сравнения [287].

Технология МАИ включает такую последовательность действий.

1. Структурирование проблемы в виде иерархии или сети.

В наиболее элементарном виде иерархия строится с вершины (целей – с точки зрения управления), через промежуточные уровни (критерии, субкритерии, от которых зависят последующие уровни) к самому низкому уровню, который обычно является перечнем альтернатив (объектов анализа). Количество элементов каждого уровня иерархии рекомендуется в диапазоне 3–9. Иерархическое трехуровневое представление проблемы в виде дерева дано на рис. 3.2.

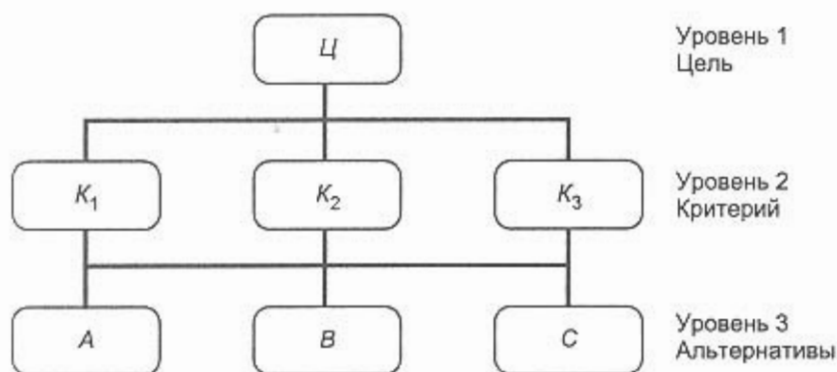


Рис. 3.2. Иерархическое трехуровневое представление проблемы

Этот этап требует обсуждения лицами, принимающими решения (ЛПР), критериев и альтернатив с целью получения всего диапазона их предпочтений. Не обязательно, чтобы все участники пришли к согласию по всем компонентам проблемы. Однако согласие по высшему уровню иерархии – цели – должно быть достигнуто, поскольку именно оно предопределяет характер последующих суждений.

Общая цель проблемы может быть представлена, например, как выбор наилучшей организационной структуры, или стратегии развития. За первым уровнем следует уровень наиболее важных критериев. В первом случае это адаптивность к изменениям внешней среды, экономичность, оперативность реакции на внутренние проблемы и т.д.

Во втором – прибыльность, конкурентоустойчивость и другие параметры. Каждый из критериев может разделяться на субкритерии. За субкритериями следует уровень альтернатив (объектов анализа).

Аналитику следует определить круг лиц, на которых может повлиять постановка проблемы, и попытаться выяснить их формулировку. Участники могут подойти к процессу принятия решений с различными предположениями об ограничениях внешней среды и о внутренних ограничениях самой системы. Предположения формируют их восприятие, определяют постановку проблемы и обуславливают реакцию на нее.

Для каждого уровня желательно сформулировать в письменном виде вопросы, на которые будет необходимо получить ответ. При определении критериев и альтернатив может проводиться мозговой штурм.

2. Описание в текстовой или табличной форме альтернатив.

3. Выбор шкалы относительной важности элементов системы (см. табл. 3.2).

4. Построение множества матриц парных сравнений. Матрицы строятся для каждого из нижних уровней – по одной матрице для каждого элемента, примыкающего сверху к уровню. Этот элемент называется направляемым по отношению к элементу, находящемуся на нижнем уровне, так как элемент нижнего уровня влияет на расположенный выше элемент. Элементы любого уровня сравниваются друг с другом относительно их воздействия на направляемый элемент. Получаются квадратные матрицы суждений. При трехуровневой иерархии – матрицы представлены в табл. 3.8.

Таблица 3.8

Квадратные матрицы суждений для трехуровневой иерархии

Ц	K_1	K_2	K_3	K_1	A	B	C
K_1				A			
K_2				B			
K_3				C			
K_2	A	B	C	K_3	A	B	C
A				A			
B				B			
C				C			

В приведенном случае составляются одна матрица относительной важности критериев второго уровня по отношению к общей цели на первом уровне и n матриц для сравнения каждой альтернативы по отношению к критериям второго уровня. В матрице записывается сравниваемая цель (или критерии) сверху и перечисляются сравниваемые элементы слева и сверху. Клетки этих матриц изначально не заполнены. Они оставлены для оценок или суждений об относительной важности сравниваемых элементов по отношению к цели, или критерию, обозначенному сверху.

5. Парное сравнение по каждой матрице в терминах доминирования одного элемента над другим. Сравнение начинается с левого элемента матриц. Задается вопрос: «Насколько он важнее (предпочтительнее, вероятнее), чем элемент сверху?». Если левый элемент (например, A) важнее элемента верхнего (например, C), проставляется целое число из шкалы (1–9), рассмотренной в п. 3 (например, 7). В противном случае используется обратная величина (дробь). Всегда обратные друг другу отношения заносятся в симметричные позиции матрицы (например, в клетке CA 1/7). При сравнении элемента с самим собой отношение равно единице, поэтому диагональ матрицы (элементы от левого верхнего угла до нижнего правого) содержат только единицы. Если имеется некоторый способ измерения, то данные могут использоваться для проведения сравнений. В противном случае клетки заполняются на основе суждений, полученных в результате субъективных, но продуманных суждений индивидуума или группы, решающей проблему. Таким образом, могут быть приняты во внимание как элементы, по которым возможно проведение измерений, так и неосознаваемые качественные факторы. Если в принятии решений участвует группа людей, то общую оценку выставляют в результате достижения консенсуса или вычисляют как среднее геометрическое из соответствующих численных значений индивидуальных суждений.

6. Расчет локальных приоритетов элементов. Из группы матриц формируется набор локальных приоритетов, которые выражают относительное влияние множества элементов на элемент, примыкающий сверху к уровню. Находится относительная сила (величина, ценность, желательность или вероятность) каждого отдельного элемента, для чего вычисляется множество собственных оценок каждой строки по формуле средней геометрической, которая рассчитывается при перемножении элементов в каждой строке с последующим извлечением корня n -й степени, где n – число элементов. Полученный собственный приоритет нормализуется делением каждого числа на сумму

всех чисел ($y_i = x_i / \sum x_i$). Таким образом, получается не только порядок приоритетов каждого отдельного элемента, но и величина его приоритета.

Пример матриц с результатами парных сравнений (и локальных приоритетов) представлен в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Локальные приоритеты элементов

C	K_1	K_2	K_3	Локальные приоритеты
K_1	1	3	7	0,67
K_2	1/3	1	3	0,24
K_3	1/7	1/3	1	0,09
K_1	A	B	C	
A	1	1/3	7	0,30
B	3	1	7	0,63
C	1/7	1/7	1	0,06
K_2	A	B	C	
A	1	2	7	0,58
B	1/2	1	6	0,35
C	1/7	1/6	1	0,07
K_3	A	B	C	
A	1	4	5	0,67
B	1/4	1	3	0,23
C	1/5	1/3	1	0,10

7. Расчет глобальных приоритетов. Для выявления глобальных приоритетов альтернатив строится таблица, в первой графе которой указываются альтернативы, в последующих графах (их количество соответствует количеству элементов следующего уровня) – локальные приоритеты по элементам уровня. В клетках таблицы проставляются соответствующие локальные приоритеты. Дополнительная последняя колонка таблицы предназначена для проставления глобальных приоритетов по альтернативам. Эти приоритеты при трехуровневой

иерархии рассчитываются следующим образом: локальные приоритеты второго уровня умножаются на локальные приоритеты третьего уровня и суммируются в отношении каждой строки таблицы. В общем случае используется синтез для взвешивания собственных приоритетов весами критериев и вычисляется сумма по всем соответствующим взвешенным компонентам собственных приоритетов уровня иерархии, лежащего ниже (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Глобальные приоритеты элементов

	K_1	K_2	K_3	Глобальные приоритеты
	0,67	0,24	0,09	
A	0,30	0,58	0,67	0,40
B	0,63	0,35	0,23	0,52
C	0,06	0,07	0,10	0,07

8. Ранжирование альтернатив в соответствии с их глобальными приоритетами. В частном случае:

$$B > A > C \\ 0,52 \quad 0,40 \quad 0,07$$

Решающим преимуществом МАИ над большинством существующих методов оценивания объектов анализа являются его вклад в анализ структуры проблемы и отчетливое выражение суждений. При построении иерархий аналитик вынужден вникнуть в проблему, т.е. обратить особое внимание на этот начальный этап управленческого процесса.

Рассмотренный метод приемлем для проблем, характеризующихся высокой сложностью, под которой понимается большое число взаимодействий между многими субъективными и объективными факторами различного типа и степени важности, а также группами людей с различными целями и противоположными интересами. Эти факторы определяют вероятность или невозможность выбора одной из доступных альтернатив, которая приемлема для всех с определенной степенью компромисса. Основное назначение метода – предоставить

аппарат для описания групп, их целей, критериев и поведения, направленных этими целями, альтернативных исходов и ресурсов, рас-
пределяемых по этим альтернативам.

Метод анализа иерархий применим для принятия компромиссных решений как по формализуемым, так и по неформализуемым факторам, для которых отсутствуют связующие их аналитические зависимости.

Метод типологии основывается на теории позиционирования. Основная идея этой теории заключается в существовании стандартных ситуаций и рекомендуемых для них решений. Задача аналитика состоит в выборе позиции, соответствующей объекту анализа по определенным параметрам, и получении стандартного решения, предлагаемого разработчиками метода. Практическими приложениями этой теории являются матрицы БКГ, Мак-Кинси и др. Технология реализации метода включает такие этапы, как:

оценка анализируемого объекта по некоторым заданным параметрам;

позиционирование объекта в типологической схеме в соответствии со значениями параметров;

получение рекомендаций в соответствии с определенным по схеме типом анализируемого объекта.

При построении типологической схемы можно использовать два параметра и получить таблицу, примеры которой даны в разделах 4 и 5 работы. Возможно построение и объемной схемы с тремя параметрами. В обеих ситуациях параметры могут отражать как простые свойства, так и комплексные. Примером комплексного свойства служит перспективность рынка, характеризующаяся размерами, темпом роста, уровнем удовлетворения потребностей пользователей, конкуренцией, уровнем цен, доходностью и т.д. В данном случае параметры могут иметь как количественную, так и качественную оценку. Позиционирование анализируемого объекта (объектов) на типологической сетке возможно в виде той или иной отметины (точек, окружностей и т.д.).

При наличии разработок в конкретных областях использование типологических сеток позволяет определить тип анализируемого объекта и воспользоваться готовыми рекомендациями по его совершенствованию. Однако с методом типологии необходимо быть крайне осторожным. Универсальные «рецепты» достаточно соблазнительны своей простотой, контрастирующей с решением творческих задач, но польза от применения полученных рекомендаций весьма ограничена. Лучше знать, как выявить и решить проблемы, чем верить в готовые рецепты

успеха. По мнению автора, лишь в сочетании с другими приемами оценки метод типологии позволяет охарактеризовать ситуацию и найти приемлемые варианты прогнозных управленческих решений.

Метод репертуарных решеток, предлагаемый автором, основывается на построении таблицы сложной структуры (табл. 3.11), называемой «репертуарная решетка». Пример репертуарной решетки «Вакансия» приведен в разделе 7 работы.

Таблица 3.11

Структура репертуарной решетки

	Объекты	Сходства	Различия
	А		
Условные обозначения: Ø – сходство, О – различие	Б	В	Г
		Критерии	
Индивидуальные ранги	Е	Д	
	Ж	Суммарный ранг	
	З	Результат ранжирования	

Технология реализации метода включает:

- определение объектов анализа (в качестве таковых могут выступать работники, понятия, отношения и т.д.);
- проставление названий объектов в зоне А;
- указание в зоне Б всех вариантов потриадного сопоставления объектов с помощью принятых условных обозначений;
- установление по каждой строке зоны Б потриадного сходства и различий объектов и запись их значений в зонах В и Г;
- выявление на основе содержания зон В и Г принципиальных критериев оценки объектов анализа и указание их в зоне Д;
- запись по каждому критерию по всем объектам анализа значений индивидуальных рангов оценки (от 1 до N) в зоне Е;
- подсчет и указание в зоне Ж значения суммарных рангов по каждому объекту анализа;
- ранжирование объектов в соответствии со значениями суммарных рангов и запись результатов в зоне З.

Метод репертуарных решеток ценен тем, что позволяет определить важнейшие критерии оценки вариантов аналитических решений в ситуациях, когда эти критерии изначально не очевидны. Четкое осознание критериев дает возможность на основе целевого метода оценки сравнить варианты и, используя метод ранжирования, установить их приоритетность.

К эвристическим методам анализа, предусматривающим как генерирование вариантов аналитических решений, так и их оценку, относятся: мозговой штурм (мозговая атака), комиссии и конференции, банк идей, коллективный блокнот, метод активного социологического тестирования анализа и контроля, функционально-стоимостный анализ, деловые игры и другие приемы.

Мозговой штурм — способ работы, позволяющий находить новые варианты решений в проблемной ситуации. Мозговая атака основывается на разделении во времени процесса поиска идей и их оценки. Для проведения второго этапа анализа может использоваться один или несколько рассмотренных ранее методов оценки и выбора решений.

Особый интерес представляет организация первого этапа — этапа генерации идей. В зависимости от числа участников в этом процессе различают атаку индивидуальную (1 человек), групповую (7 ± 2 человека), массовую (неограниченное число участников). В случае массового штурма все участники разбиваются на группы и работа проводится по группам с последующим ее продолжением с представителями групп. Число участников в каждой группе не более 9 человек.

В зависимости от допустимости критики различают прямой и обратный мозговой штурм. При прямом штурме не допускается критика. При обратной мозговой атаке основное внимание уделяется выявлению и нейтрализации недостатков в предложениях по совершенствованию объекта анализа. Метод обратного мозгового штурма особенно уместен на ранней стадии проведения анализа, когда главная задача — выявить как можно больше потерь, вскрыть максимум имеющихся резервов.

Наряду с открытым (устным) штурмом имеет место закрытый (письменный) мозговой штурм. Он проводится в той ситуации, когда затруднительно собрать вместе всех необходимых субъектов анализа. В этом случае специалистам рассылаются вопросники по проблеме, подлежащей решению.

Наиболее распространенной является прямая групповая открытая мозговая атака. Она основывается на стимулировании творческой деятельности, которая приводит к неожиданным поворотам мысли,

нестандартным идеям. Необходимая атмосфера создается за счет совместного обсуждения конкретной проблемы, регламентируемого определенными правилами: запрет на критику выдвигаемых предложений, ограничение времени одного выступления, обязательная фиксация всех высказанных идей и т.д.

На первом этапе в мозговом штурме во главу угла ставится не качество, а количество идей. Важен выбор участников, места, времени проведения генерации идей. Желательно привлечение специалистов разной направленности: бухгалтеров, финансистов, маркетологов, конструкторов и т.д. Необходимо, чтобы среди участников мозгового штурма были специалисты с разным опытом. Они должны быть в курсе проблемы, но не слишком детально ее знать. Нежелательно присутствие на сессии начальника и его подчиненных.

При использовании метода многое зависит от руководителя, который должен обеспечить выполнение всех правил и процедур метода. Успешность работы определяется его умением вести штурм в нужном направлении, темпе, не позволять отклоняться от цели, переформулировать исходную постановку проблемы, поощрять выступающих генераторов идей и т.д. Результаты мозгового штурма являются плодом коллективного труда и не персонифицируются.

Установлено, что процесс выдвижения новых идей не является независимым от процесса их оценки. Идеи генерируются тем успешнее, чем менее генерация интегрируется с оценкой идей. Процесс мышления протекает таким образом, что высказываемая одним из членов группы идея порождает у коллег либо творческую, либо критическую реакцию. В силу запрета на критику даже неконструктивные идеи порождают продуктивные реакции и приводят к тому, что процесс выдвижения новых идей в определенном смысле идет лавинообразно.

Наличие указанного эффекта подтверждается не только качественным анализом, но и статистически. Так, исследование эффективности мозговых атак, проведенное в университете Буффало, показало, что групповое мышление производит на 70% больше ценных новых идей, чем сумма результатов работы равных по численности, но изолированных специалистов [81, с. 108].

Мозговой штурм — относительно быстрый и экономный способ анализа, предназначенный для разрешения трудностей, противоречий, с которыми столкнулся или, вероятно, столкнется управленческий персонал в ближайшей перспективе, «узких мест», сдерживающих развитие системы управления. Метод эффективен при решении нетрадиционных поисковых задач стратегического назначения. Мозговую атаку

следует организовывать в той ситуации, когда проблема не поддается традиционному решению. В первую очередь речь идет о структурной политике, совершенствовании существующих способов работы.

Метод комиссий и конференций является наиболее распространенной формой групповой работы, в процессе которой происходит свободное выдвижение идей, осуществляется их критика. Он основывается главным образом на приобретаемой в процессе многочисленных заседаний и дискуссий привычке к критическим оценкам новых и недостаточно обоснованных идей. Недостаток метода состоит в том, что аналитики в своих суждениях изначально ориентированы на принцип компромисса, что увеличивает риск получения искаженных результатов анализа. Этот способ поиска и оценки вариантов решений хорошо зарекомендовал себя в цейтноте, особенно при решении задач планового и специального анализа.

Метод коллективного блокнота обеспечивает выдвижение независимых идей членами коллектива с последующей оценкой предложений. С этой целью каждый член коллектива получает блокнот, в котором в общих чертах излагается существо анализируемого вопроса, приводятся необходимые вспомогательные и справочные материалы, например схемы документооборота, должностные инструкции и т.д.

В течение заранее установленного времени каждый субъект анализа записывает в свой блокнот результаты анализа и предложения, а в заключение дает оценку своим идеям, выделяя лучшие. По истечении времени участники работ сдают блокноты координатору для подготовки на основе содержащихся в них материалов обобщающей записки. Оценка групповых аналитических альтернатив осуществляется любым из рассмотренных ранее методов оценки.

Метод коллективного блокнота удобен в тех случаях, когда невозможно осуществить продолжительную совместную работу, привлечь опытных консультантов. Для использования метода необходимо наличие в коллективе организации творчески мыслящих, опытных специалистов.

Такой метод работы, как **банк идей**, предполагает обращение к картотеке или автоматизированной базе данных, создаваемой в процессе практической деятельности. В указанных хранилищах собираются и систематизируются наиболее интересные примеры решения задач. Сюда включаются как оригинальные, так и типичные варианты с оценкой их применимости. Метод может быть полезен при решении поисковых задач чаще текущего, реже – стратегического анализа.

Сущность **метода активного социологического тестирования анализа и контроля (МАСТАК)** состоит в разработке и применении пособия, содержащего конкретные рекомендации по совершенствованию деятельности пользователей данного материала [46]. Игровой командный способ разработки пособия, по нашему мнению, включает несколько шагов:

1) организатор объявляет тему для выработки рекомендаций по результатам анализа, например «организационная структура предприятия»;

2) каждый из членов группы экспертов на отдельном листе бумаги в течение заранее определенного временного периода формулирует свои рекомендации по указанной тематике, стараясь отработать формулировки стилистически точно и ясно;

3) эксперты поочередно называют номер своей рекомендации (первый, второй и последующие порядковые номера), проставляют этот номер рядом со своей рекомендацией и зачитывают ее вслух. Остальные члены команды на свободном поле листа указывают этот номер и рядом с ним проставляют балл данной рекомендации. Система баллов может быть произвольной от 7 до 10, но заранее установленной организатором. Если оценивающие члены группы считают рекомендацию чрезвычайно полезной, они дают ей один из высших баллов, если, наоборот, абсурдной, то указывают ноль баллов. Очередность чтения одной из рекомендаций переходит последовательно к каждому из разработчиков пособия до тех пор, пока не будут оглашены и оценены все различающиеся советы. Организатор следит, чтобы все называли номера и очередность их соблюдалась;

4) координатор собирает все листы членов группы, подсчитывает суммарный балл каждой рекомендации, распределяет предложения по рубрикам, располагая их внутри рубрик в последовательности, соответствующей убыванию полученных баллов. Рекомендации, которые получили незначительное число баллов по сравнению с другими предложениями, из рассмотрения исключаются.

Для облегчения пользования рекомендацией оформляются в виде пособия. В нем каждый из советов имеет номер, а справа отводятся две графы для обозначения важности и истинности рекомендации. Периодическое заполнение указанных граф баллами оценок позволяет проанализировать успехи в реализации принятых рекомендаций.

Функционально-стоимостный анализ – системное исследование, предусматривающее обнаружение, предупреждение, сокращение или ликвидацию излишних затрат при выполнении различных про-

цессов и процедур, в том числе организационных. Описанию данного метода посвящены солидные исследования монографического и практического характера, вузовские учебники и пособия [172, 311]. В общем случае технология реализации этого подхода включает несколько этапов.

Подготовительный этап предполагает формирование целей, задач, исполнителей и объекта анализа. Информационный этап связан с подготовкой, сбором и систематизацией информации по объектам-аналогам. Расчетный этап сводится к формированию функций, определяющих предельно допустимые затраты. Творческий этап предназначен для генерации идей, где могут использоваться все ранее рассмотренные методы поиска решения. Исследовательский этап – оценка вариантов и выбор одного из них по критерию минимизации затрат.

При реализации метода абстрагируются от реальной конструкции анализируемой системы и сосредотачивают внимание на ее функциях. Четко определив функции анализируемого объекта, следует обосновать необходимость реализации каждой из них. Если ответ утвердительный, решается вопрос о том, насколько нужны предусмотренные количественные параметры. Принципиальным является ответ на вопрос о наиболее экономичном способе выполнения конкретной функции. Такая постановка вопросов изменяет сложившийся стереотип мышления и позволяет получить экономический эффект, какого не удастся достичь с помощью других методов. Действия, необходимые для получения ответов на эти вопросы, можно свести к трем процедурам:

- определение функций;
- оценка функций в денежном выражении;
- поиск альтернативных вариантов осуществления функций.

Поскольку задачи анализа систем управления являются междисциплинарными, при их решении встает проблема координации действий представителей разных профессий. Однако создание работающего коллектива не столь просто: предметно организованное мышление каждого ставит этому трудно преодолимые преграды, высокий профессионализм не столько обеспечивает совместную коллективную работу, сколько мешает ей; предметное мышление каждого замкнуто на свою работу, не стыкуется и не соотносится с предметным мышлением других, не входит в комплекс полипредметного мышления [372]. Выход из этого положения может быть найден за счет использования надпредметного мышления, тех средств, методов и форм организации, которые получили название деловых игр.

Деловые игры – метод имитационного моделирования сложных процессов в различных ситуациях путем совершения деятельности по заданным правилам группой людей [44, 45, 46, 82, 94, 175, 192, 210, 255, 372].

Основоположником деловых игр признан российский ученый М.М. Бирштейн, в 1932 г. использовавший игровую форму деятельности для решения организационно-производственных задач. Раскрывая возможность деловых игр, автор отмечал, что игры служат в качестве методов экспериментального исследования, выбора важнейших показателей, аттестации, обучения, развития творчества, решения экономических задач [45].

Игровой метод анализа, на наш взгляд, можно описать через основные условия использования деловых игр и характеризующие их признаки, отраженные в табл. 3.12.

Таблица 3.12

Характеристика игрового метода анализа

Условия проведения игр	Характеристики деловых игр
Наличие неопределенности в рассматриваемой ситуации Невозможность полной формализации ситуации Наличие стимулов к проведению исследований Организация обстановки активных действий участников	Наличие проблемного управления социально-экономической или социально-психологической системой. Невозможность полной формализации системы из-за неопределенности многих факторов. Присутствие общих целей всего игрового комплекса. Наличие различных ролей и в соответствии с ними различие интересов игроков. Взаимодействие участников, выполняющих различные роли. Противоборство и состязательность, осуществляемые в культуре делового конфликта, порождаемые кризисом средств и стимулирующие их развитие. Наличие правил, оформляющих нормативную и ритуальную культуру игры, систему внутригрупповых и межгрупповых противоборств.

Условия проведения игр	Характеристики деловых игр
	Участие ведущего деловой игры (игротехника), дающего объяснения, методические рекомендации, ориентацию в направлении поиска решения. Мультилоговая форма коммуникации, позволяющая соединять знания и интуицию. Подключение эмоциональных компонентов и подсознательных мыслительных операций. Динамичность обстановки и наличие обратной связи, зависящей от решений участников игры в предыдущие моменты времени и влияющей на изменение условий в будущем. Повторяемость шагов при различных вариантах решений. Системы стимулирования, реализующие такие функции, как подчинение интересов того или иного участника игры общей цели коллектива (что должно быть выгодно лично для каждого игрока), объективная оценка личного вклада каждого игрока в достижение общей цели. Объективность оценки результатов игровой деятельности, обеспечиваемая реализацией функций системы стимулирования, коллегиальностью оценивания и т.д. Поддержание эмоционального настроения в течение всей игры

Поскольку для участников игры часто характерна несовместимость высказываний и точек зрения, различия образцов мыследеятельности, то следствием этого являются противоречия, конфликты, разрывы в коллективной работе. В ходе игры происходят выявление и фиксация причин и источников этих явлений, а следовательно, и ситуативный анализ, целеопределение и ситуативная проблематизация осуществляемых работ.

Параллельно происходит уяснение культурного и социального смысла позиций и точек зрения оппонентов. Появляется интерес к их способам работы, и делаются попытки разобраться в общей структуре и основных составляющих их мыследеятельности. Коллектив ищет новые знаковые формы, новые схематизмы для представления в объектно-ориентированной форме ситуации коллективной мыследеятельности. Участники игры вынуждены соотноситься друг с другом, выбирать допустимые и эффективные в данных условиях комбинации. В такой форме игра используется в качестве средства и метода разрешения конкретных управленческих проблем и задач.

Конкретизация эвристических методов в составе методик решения задач анализа системы управления, приведенные в разделах 5–8 книги, позволяет осуществлять оценку с незначительными затратами, вырабатывая представительное число вариантов решений с последующим получением вероятных сценариев развития систем управления организациями.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И РАЗРАБОТКИ АНАЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Успешность реализации аналитических исследований систем управления зависит от методологических и организационных возможностей аналитиков. Основным фактором, определяющим полноту решения задач, является информационное обеспечение аналитических процессов.

Субъект управления получает от объекта управления данные и формирует регулирующие воздействия на него. Поэтому для оценки состояния и принятия решений о совершенствовании системы управления необходимы разносторонние сведения, характеризующие организацию как целостный хозяйствующий субъект, имеющие системный и несистемный характер.

Исторически первым источником анализа хозяйственной деятельности, как указывалось ранее, являлась отчетность предприятия, позднее дополненная прочими учетными регистрами нескольких отчетных периодов. Текущая информация, подготовленная в ходе выполнения учетных процедур, доступная только для управленческого персонала организации и недостижимая для других субъектов (кредиторов, инвесторов, конкурентов и т.п.), дает возможность не ограничиваться экспресс-анализом, а проводить углубленную диагностику. Однако согласно оценкам, данным на XV Международной конференции бухгалтеров, «система учета в российских компаниях обеспечивает нужды управленцев только на 10–12%».

Другой важной составляющей информационного обеспечения анализа на подотчетных предприятиях традиционно являлись техникофинпланы, оперативные плановые задания и программы, разрабатываемые в соответствии с контрольными цифрами, спускаемыми от вышестоящих организаций.

В настоящее время на большинстве субъектов хозяйствования произошел отказ от принятых ранее форм, составляются лишь финансовые планы и сметы. Однако постепенно осознается недостаточность этих документов для полноценного выполнения функции планирования в условиях мобильно меняющейся внешней среды.

Самостоятельные субъекты хозяйствования вынуждены искать способы осуществления индикативного внутреннего планирования.

Именно такое отношение к этой функции управления позволяет определить стратегические и тактические показатели деятельности организаций. Плановым документом на предприятиях России все чаще становится принятый в большинстве стран мира бизнес-план. Показатели его содержат всесторонние сведения о перспективах и намерениях организации. Наиболее важные стороны деятельности субъектов хозяйствования находят свое выражение в таких разделах упомянутого документа, как продуктовый, маркетинговый, операционный, организационный, страховой и финансовый.

Заложенные в перечисленных разделах бизнес-плана показатели и параметры необходимы для проведения текущего и прогнозного анализа. Эта плановая модель не только содержит исходный материал для анализа, но и формируется с использованием аналитических сообщений, позволяющих строить и регулярно обновлять эту модель.

Аналитические сведения о предполагаемых изменениях в текущем состоянии субъекта хозяйствования позволяют получать прогнозные показатели о важнейших направлениях его развития на ближайшие три года. По мере стабилизации ситуации в стране, получения высоко вероятностных прогнозов по макро- и региональному развитию будет возможен переход к более продвинутому перспективному планированию и анализу на микроуровне и накоплению в информационном фонде прогнозных данных на десятки лет.

Нормативные показатели, рассчитываемые на основе технологической, конструкторской, финансовой, административной документации и используемые для разнообразных аналитических нужд, должны аккумулировать внутриорганизационная нормативная база [226]. В частности, эти показатели целесообразно задействовать для оценки суммы затрат на производственные и коммерческие процессы, анализа потребности в хозяйственных ресурсах, фондов оплаты труда, численности персонала, смет расходов на содержание аппарата управления, проектов отпускных цен на готовую продукцию предприятия, расчетных цен на продукцию производственных подразделений, доходов от реализации и прочих расчетов.

Может быть создана своеобразная нормативная модель формирования затрат на производство и сбыт продукции, доходов от выпускаемой продукции, порога безубыточности основной деятельности организации, нормативных коэффициентов платежеспособности, ликвидности предприятия и других показателей его деятельности. Объектом анализа при разработке управленческих решений должны стать отклонения от модели.

Исходные данные для проведения анализа хозяйствующего субъекта сосредоточены в документах, регулирующих его деятельность в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, правила внутреннего трудового распорядка и т.п.). Работу персонала определяют положения о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и прочие документы, регламентирующие права, обязанности работников.

Формами, нормирующими процесс управления, выступают матрицы функции, графики процессов, технологические карты. Сведения о состоянии и перспективах информационных систем содержатся в проспектах, рекламах, технических заданиях, технико-экономических обоснованиях, техно-рабочих проектах.

Для проведения стратегического анализа требуется разносторонняя информация не только о внутренней среде, но и о внешнем окружении организации. По результатам опроса на 1024 промышленных предприятиях, проведенного Институтом экономики переходного периода в мае 2000 г., о недостатке отраслевой информации сообщили 68% руководителей, сведений о потребителях – 58%, о конкуренции – 46% [352].

Очень важно отобрать релевантную информацию, оказывающую решающее влияние на успех организации, ее конкурентоустойчивость. Препятствием является отсутствие единой информационной базы о предприятиях на национальном и международном уровнях. Исходя из различных критериев оценки, эти исследования ведутся по крупнейшим предприятиям в различных странах.

Ранжированием американских фирм занимается свыше восьми тысяч наиболее компетентных специалистов-экономистов и предпринимателей. Они оценивают предприятия по десятибалльной шкале, в частности, по критериям качества товаров и услуг, финансовому состоянию предприятия, качества маркетинга, умению привлекать талантливых специалистов, способствовать их развитию и закреплять в организации, долгосрочным капиталовложениям, ответственности перед обществом и природой.

Рейтинговую оценку предприятий и банков Российской Федерации проводит журнал «Эксперт». Списание «Эксперт-200» составляется с учетом объема реализации продукции и рыночной стоимости компаний. Используются и другие показатели: прибыль, число занятых работников, параметры рынка акций.

Самостоятельным субъектам хозяйствования для обеспечения конкурентоустойчивости в рыночной среде необходима внешняя информация, позволяющая проводить межобъектное сопоставление. Она является результатом отбора и оценки исходных сведений о внешней среде

как фактического, так нормативного и правового характера. Такая информация может быть получена от сторонних организаций и лиц. К ним относятся органы власти, госстатистики, конкуренты, посредники, рейтинговые агентства, торгово-промышленные палаты, центры экономической конъюнктуры, коммерческие компьютерные сети. Поставщиками информации являются научно-исследовательские институты, библиотеки, банки, биржи, дипломатические торговые представительства, отдельные лица. Информация может поступать от временных организаций (ярмарки, выставки, презентации, семинары и т.д.).

К производителям указанной информации относятся информационные центры, а также различные коммерческие предприятия информационно-вычислительного обслуживания, общественные ассоциации, союзы, объединения и даже международные корпорации, например, такие как компания «Дан энд Брэдстрит» (США).

Только в Нижегородской области на конец XX в. функционировало более 30 информационных агентств и бизнес-центров [281]. Эти организации распространяют в первую очередь сведения о рыночной среде, т.е. номенклатуре производимых товаров и услуг, их ценах, а также условиях предоставления продукции, ее производителях и продавцах.

В последнее время поставщики информации существенно расширяют тематико-видовой состав своей информационной базы и принимают меры по регулярной ее актуализации. Развиваются информационные фонды, содержащие фактические и прогнозные сведения обо всех видах рынков и макросреде. Наиболее активно действуют фирмы, предоставляющие правовую информацию, касающуюся всех уровней управления (регионального, государственного, международного).

Конечный продукт предприятий информационного обслуживания может предоставляться на различных носителях. На его цену существенно влияют такие факторы, как вид используемого носителя данных, степень сжатия информации, уровень индивидуализации подготовки сведений. Наличие таких данных у сторонних организаций, в региональных, национальных, международных сетях и возможность регулярного доступа к ним субъекта управления позволяет конкретному предприятию избавиться от проблем поиска и текущего ведения в индивидуальном информационном фонде.

Следует отметить, что получение качественного информационного «сырья» названными организациями является задачей весьма не простой, хотя большинство из них практикует обращение к самим предприятиям для проверки и дополнения сведений, собранных по другим источникам. Добиться заполнения общепринятого, например в

корпорации «Дан энд Бредстрит», формата на базе отслеживания колоссальных статистических массивов в настоящее время у нас в стране не представляется возможным.

Разработчики компьютерных сетей сталкиваются со специфической проблемой: субъекты хозяйствования не желают предоставлять информацию о самих себе, что серьезно затрудняет сбор сведений. На Западе отказ от предоставления подобной информации является важным показателем, характеризующим данную организацию с отрицательной стороны.

В этих условиях особую роль для предприятия, в качестве поставщика учетной информации о рыночной среде, начинают играть органы статистики. В 1995 г. завершился первый этап реформирования российской статистики, в соответствии с Государственной программой перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учета и статистики [259, 260].

В соответствии с концепцией перестройки работы региональных органов статистики, они призваны обеспечивать предоставление всем заинтересованным организациям на платной основе данных об основных блоках макроуровня, детальные сведения о самых разнообразных аспектах микроуровня: предприятиях, товарных рынках, конкурентной среде, региональной экономической конъюнктуре и т.д.

Высокий уровень релевантности данных органов статистики объясняется тем, что собираемая ими информация предоставляется всеми субъектами хозяйствования (вне зависимости от вида собственности и организационно-правовой формы). Сведения собираются в соответствии с едиными требованиями по содержанию, структуре и времени. Разнообразие вносит лишь цензовый принцип при сборе данных. В соответствии с ним крупные и средние предприятия всех форм собственности охвачены сплошным учетом с большим объемом и частой периодичностью предоставления информации, малые предприятия – по выборке.

Государственный статистический регистр юридических лиц и объединенных подразделений представляет собой центральное звено системы учета и идентификации хозяйствующих субъектов. Он создаст основу для организации выборочных обследований, базу данных в разрезе единиц статистического наблюдения. Предполагаются сбор данных об одном и том же предприятии из различных источников информации и их последующая аккумуляция в единой (или нескольких многоаспектных) базе данных.

Отказ от применявшегося до сих пор отраслевого подхода как основного метода сбора информации и переход на статистику предприятий позволяют заинтересованным организациям получать за со-

ответствующую плату достоверные сведения о контрагентах рынка. Такие сведения предоставляют широкие возможности для глубокого и взаимосвязанного анализа функционирующих рынков труда, капитала, товаров и услуг для определения устойчивости и перспективности организации в соответствующем секторе экономики.

Определенные сведения о внешней среде могут черпаться аналитиками предприятия из печатных материалов, содержащих прогнозы, проспекты, рейтинги и прочие экспертные данные о разнообразных выставках, ярмарках, семинарах, симпозиумах, конференциях и т.п. На основе этих изданий можно получить объективную информацию, характеризующую конъюнктуру и экономическое положение на рынке, состояние и динамику развития отдельных отраслей, общие сведения об организациях, емкость изучаемого рынка и многие другие данные, интересующие аналитиков.

Недостаток информации, получаемой в результате кабинетных исследований, – ее запаздывание. Кроме того, подобные сведения зачастую не содержат таких качественных оценок рынка, которые можно иметь в результате личных контактов. Поэтому информацию кабинетного изучения внешней среды необходимо дополнять оперативными данными и оценками полевых исследований, имеющихся в виду анкетирование по почте, телефонные и личные интервью, покупательские конференции, ярмарки, опросы продавцов и других посредников.

При необходимости к полевым исследованиям аналитики могут прибегать и в рамках предприятия. В этом случае для получения оценочной информации возможно специальное анкетирование, интервьюирование, проведение круглых столов и других видов коллективного общения.

Сбор необходимой информации – задача, требующая серьезных финансовых затрат, организационных усилий, наличия квалифицированного персонала. Даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальные сведения просто невозможно. В частности, это касается информации об изменении внешней обстановки или по структуре затрат конкурентов. В подобных ситуациях необходимо попытаться выработать некоторую оценку данных. По внешней среде это может быть прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов – экспертные оценки аналитиков предприятия. Степень приближения этих сведений к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала организации. Важно само наличие таких оценок, поскольку это дает возможность проверить их обоснованность. Отслеживая действие конкурентов или событий во внешней среде и пользуясь новыми

данными, можно корректировать первоначальные оценки, приближая их к действительности.

Необходимая для анализа информация носит учетный, плановый, организационно-распорядительный, проектный, нормативный, оценочный, правовой характер, собирается в рамках организации и за ее пределами (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Виды и источники аналитических данных

Источники данных		Базы данных
Тип информации	Документы	
Внутренняя	Бухгалтерская и статистическая отчетность. Первичные учетные документы. Планы. Проекты. Технологическая и конструкторская документация. Положения о структурных подразделениях. Должностные инструкции. Штатные расписания. Схемы организационных структур. Нормативы. Приказы и распоряжения. Проекты. Анкеты. Матрицы распределения ответственности. Контракты. Графики. Технологические карты. Технические задания. Классификаторы. Акты. Техничко-экономические обоснования. Паспорта. Материалы обследований. Материалы наблюдений. Итоговые документы коллективных обсуждений (мозгового штурма, делового совещания, круглого стола, собраний трудового коллектива). Цены. Нормы. Уставы. Договоры. Результаты внешнего аудита. Материалы ревизий. Итоги внутреннего аудита. Переписка со сторонними организациями. Опросные листы. Прочая внутренняя документация	Учетные, плановые, организационно-распорядительные, аналитические, проектные, нормативные, экспертные, правовые

Продолжение

Источники данных		Базы данных
Тип информации	Документы	
Внешняя	Публичная отчетность. Статистические выборки. Статистические сборники и сводки. Справочники. Указы Президента. Внешние базы данных. Материалы обследований. Материалы наблюдений. Материалы средств массовой информации. Печатные издания. Постановления Правительства. Инструкции Министерства финансов России. Каталоги. Инструкции Центрального банка РФ. Тематические словари. Материалы выставок. Материалы семинаров и конференций. Рекламации. Результаты конкурсов. Объявления. Рекламные проспекты. Коммерческие обзоры. Прочая внешняя документация	

Источниками фактических данных о предприятии являются учетные регистры всех типов (сводные, аналитические) текущего и предшествующих периодов. Плановая информация содержится в бизнес-плане, если таковой является инструментом текущего регулирования деятельности организации, или в иных плановых документах. Нормативные и регулирующие сведения отражаются в конструкторской, технологической, организационно-распорядительной и прочей регламентирующей документации. Правовые сведения содержатся в договорных документах, регулирующих отношения организации и других юридических лиц.

Необходимые сведения оценочного характера о внешней среде черпаются из публичной отчетности субъектов хозяйствования, отраслевых сводов, материалов органов государственной статистики, печатных изданий, информационных фондов компьютерных сетей. Недостающие сведения могут появляться в результате специального сбора данных.

Имеющаяся в распоряжении аналитиков информация — важнейшая предпосылка, предопределяющая успешность аналитических исследований субъекта управления, возможности успешного развития организаций.

Как инструмент управления анализ предъявляет определенные требования к качеству аналитической информации. Важнейшими свойствами данных являются: полнота, доступность, наглядность, своевременность, сопоставимость, достоверность, аддитивность, непрерывность, перспективность, документальность и уместность.

Полнота означает, что для выполнения аналитического исследования следует иметь необходимые данные, отражающие уровень, темпы и тенденции изменения информационных единиц.

Использованию подлежат не только показатели, при помощи которых дается количественная оценка системы управления, но и сообщения, объединяющие параметры и позволяющие качественно описать объект анализа. По своему содержанию показатели в аналитическом исследовании традиционно подразделяются на количественные и качественные. К первой группе относятся, в частности, численность определенной категории руководителей, ко второй — уровень производительности их труда. Сообщения могут свидетельствовать о наличии или отсутствии требуемой квалификации у конкретного специалиста, преобладании у руководителя определенного стиля управления и прочих параметрах управляющей системы.

Информация, необходимая для проведения анализа систем управления (фактическая, экспертная, правовая и т.д.), как следует из предыдущего изложения, возникает как в рамках организации, так и за ее пределами. Аналитики часть данных могут затребовать из специализированных отделов, часть — собирать самостоятельно, а некоторые сведения получить от сторонних лиц и организаций.

Доступность и наглядность данных выражаются в том, что они подготавливаются, хранятся и передаются в виде, обеспечивающем возможность и эффективность их использования аналитиками и современными средствами обработки и передачи данных. Большая часть рассмотренных информационных потоков, необходимых для осуществления аналитических процедур, представляется в виде традиционных документальных форм. Некоторые данные могут быть переданы по телефону, телеграфу, телетайпу, факсу, посредством машинных носителей или электронной почты. Как свидетельствует мировой опыт, создаваемая электронная среда работает более эффективно, чем другие виды информационных технологий.

Определенные аналитические задачи могут решаться с использованием компьютерных технологий, основывающихся на внутримашинном информационном фонде или данных, полученных из электронных сетей, предметно- и методоориентированных программных средствах. В то же время нет и не может быть полных и завершенных автоматизированных информационных систем, содержащих и обрабатывающих всю не только внутреннюю, но и внешнюю информацию. Это обусловлено несколькими причинами. Во-первых, некоторые виды информации не поддаются количественной оценке. Во-вторых, не все аналитические задачи решаются с использованием строго формализованных процедур. Поэтому автоматизированные информационные системы в настоящее время могут рассматриваться лишь в качестве помощника, позволяющего ускорить реализацию отдельных задач анализа, а тем самым и последующее принятие решений.

На этапе непосредственного изучения привлеченных материалов применяются различные приемы обработки данных: вычисляются аналитические показатели; строятся ряды динамики, тренды, диаграммы, оперограммы, графики; устанавливаются схемы взаимосвязей; конструируются аналитические таблицы. В заключение формулируются выводы и необходимые предложения по результатам анализа.

При представлении аналитической информации руководителям важно использовать инструменты интерпретации и визуализации данных, которые имеются в современных компьютерах. Не следует представлять «сухие» цифры. Функцией ЭВМ должна быть помощь в оценке сведений (в частности сигнализация о достижении критических значений, отклонениях и т.д.) в таблицах и графиках. Ведь цифры для руководителей, в отличие от специалистов, например бухгалтеров, важны не сами по себе, а как индикаторы развития процессов. Аналитическая информация должна быть такой, чтобы «с первого взгляда» осмыслить общую ситуацию, почувствовать «узкое место», понять, кому и какое распоряжение следует отдать, инициировать вариантный поиск решений.

Важным свойством аналитической информации является **своевременность**, которая означает, что вся необходимая информация предоставляется не позднее и не раньше, чем она необходима, т.е. в сроки, в которые она не теряет своей ценности для пользователя. Информация, полученная позднее необходимого срока, уже никак не может повлиять на принятие решения. Что касается порядка регламентации сроков, то он вытекает из особенностей предварительного,

текущего и последующего анализа. Первый и второй – требуют предоставления данных к моменту принятия решений вне связи с календарными сроками, последующий анализ связан с конкретными датами подготовки отчетности.

Для осуществления анализа необходимо добиться **сопоставимости** показателей, поскольку сравнивать можно только качественно однородные величины. Сопоставимость информации достигается при соблюдении таких условий, как:

- тождество методик определения сравниваемых показателей;
- идентичность изучаемых промежутков или моментов времени, за которые были исчислены сравниваемые показатели;
- единство объемных и ценовых факторов.

Однако методика доведения показателей до полной сопоставимости до сих пор не разработана, и поэтому сравнение, особенно межобъектное, носит достаточно условный характер. Разрешение этой задачи становится наиболее сложным при выполнении прогнозного анализа в условиях высокой непредсказуемости изменений, присущих России.

Достоверность информации определяется через вероятность внесения искажений. Применительно к аналитическим сведениям диапазон значения этого показателя может быть весьма значительным. Если внутренняя плановая, фактическая, нормативная информация может адекватно отражать реальность, то оценочные сведения, а также внешние данные всех типов объективно не могут иметь высокую степень достоверности. При стремлении добиться наиболее точной и адекватной информации предприятие будет вынуждено нести высокие затраты на ее поиск и получение. Поэтому для качественного анализа допустимы приблизительные оценки, вероятностные расчеты, ориентировочные показатели.

Аддитивность означает сводимость воедино соответствующих показателей по структурным подразделениям и бизнес-единицам предприятия, а также различным периодам.

Непрерывность информации необходима как условие более надежного пролонгирования на предстоящий период.

Соблюдение требования **перспективности** подчеркивает, что для анализа ценность представляет не только и не столько ретроспективная, но и прогнозная информация. Управленческий персонал мыслит в соответствующем «временном интервале». Тем, кто находится на нижнем уровне оргструктур, обычно необходима как минимум трехмесячная перспектива. Временной интервал повышается с ростом уровня управления, так что руководитель «на верху управленческой

пирамиды» должен предвидеть будущее, по меньшей мере, на 10–20 лет. Поэтому для успеха управления нужна аналитическая информация не на наибольший временной интервал в организации, а на тот, который достаточно широк для существования всей необходимой последовательности принятых решений и действий.

Аналитическая информация должна быть **правдивой**, т.е. в ней должны отсутствовать пристрастные оценки и фальсификация действий и событий. Это требование особенно сложно реализовать применительно к информации о внешней среде. В этом случае, как правило, неизвестна методика сбора данных, а часть данных носит обобщенный характер. Поэтому следует не только классифицировать, систематизировать и представлять в удобном виде получаемые сведения, но сопоставлять данные из различных источников, отбрасывать крайности, а информацию оценивать в соответствии со степенью надежности источника.

Для обеспечения **документальности** результаты аналитического исследования оформляются в виде справки, содержащей исходные данные или ссылки на них, аналитические расчеты, таблицы, графический материал, а также выводы и предложения.

Исходная информация должна быть **уместной**, обеспечивать возможность осуществления перспективного и ретроспективного анализа, т.е. разработки прогноза о результатах текущих и будущих решений, а также подтверждения правильности прошлых решений или выявления их ошибочности.

Для расчета эффективности затрат на повышение качества информационного обеспечения анализа может быть использована методика экспертной оценки, предложенная в работе [278].

Получение качественной аналитической информации возможно при условии рациональной реализации аналитических исследований субъекта управления, предполагающей не только проведение аналитических процедур, но и создание системы их организационной поддержки. Поскольку организационный анализ затрагивает вопросы, связанные с распределением прав, ответственности, определением квалификации, профессионализма, исполнительности управленческого персонала, т.е. сфер, болезненно воспринимаемых сотрудниками, продуманная организация аналитических работ имеет особое значение.

Основными задачами организаторов аналитического процесса, на наш взгляд, являются:

- конкретизация объектов анализа системы управления;
- обоснование актуального для конкретной ситуации комплекса задач и целей их решения;

установление условий, периодичности и сроков реализации;
распределение регулярно решаемых задач между подразделениями и должностными лицами;

подбор субъектов анализа для специальных разовых аналитических исследований;

выявление и уточнение информационных источников для указанных задач;

внедрение новых процедур сбора необходимых сведений;

организация с помощью других подразделений сбора данных, отсутствующих на предприятии;

выбор методов, разработка и адаптация методик реализации задач, позволяющих вскрывать сложные взаимосвязи разных сторон деятельности организаций;

выбор вычислительной и организационной техники;

оценка, приобретение и адаптация программного обеспечения;

проектирование форм предоставления входной и выходной информации;

организация и ведение информационного фонда;

разработка технологии решения задач;

контроль над сроками и качеством проведения анализа;

контроль над реализацией сформулированных предложений;

формирование универсального банка методик и приемов анализа;

создание архива конкретных аналитических материалов (кейсов);

организация подготовки и повышения квалификации аналитиков;

оказание методической помощи руководителям и специалистам при принятии организационных решений;

консультирование всего персонала по аналитическим процедурам;

оперативное доведение аналитических рекомендаций до субъектов управления.

Определение исполнителей указанных работ зависит от размеров организации и принятой на ней организационной структуры. На малых предприятиях все обязанности по организации аналитической деятельности могут возлагаться на одного человека, на крупных и средних объектах необходима коллективная деятельность. При реализации последней в соответствии с вышеперечисленными задачами возможны два варианта организации аналитической работы. Первый предполагает введение совещательного органа на временной основе. Подобный аналитический совет может объединять руководителей основных служб организации и ведущих ее аналитиков. Подобная структура действенна на небольших предприятиях, где создание отдела на постоянной основе является непосильной ношей с точки зрения затрат на его содержание.

Второй вариант – введение самостоятельной аналитической службы в организационной структуре предприятия. Такая форма организационно-аналитической деятельности представляется нам наиболее предпочтительной для крупных предприятий. Она требует выполнения функций на постоянной основе, связана с более высоким уровнем ответственности за сроки и результаты работы.

В аналитической службе (центре), действующей как самостоятельное подразделение, должны быть собраны наиболее квалифицированные аналитики различной направленности. Концентрация таких специалистов в одной структуре дает простор для командной работы и обмена опытом, совместного решения сложных методологических проблем.

Кроме аналитиков, в отделе должен быть специалист по информационным системам в экономике. Его непосредственные функции связаны с встраиванием аналитического блока в информационную систему организации. Специалист по информационным системам может исполнить роль интегратора информационной среды для поддержки аналитических решений всех уровней. Присутствие грамотного специалиста по информационным системам в экономике позволит решать проблемы автоматизации аналитических процессов.

На рынке имеется богатый ассортимент программных продуктов [1, 53, 72, 115, 144, 145, 153, 158, 163, 219, 227, 245, 279, 280, 304, 320, 324]. Среди них есть (и их количество постоянно увеличивается) как западные, так и российские разработки, различные по мощности, интерфейсу, количеству пользователей, относящиеся к различным направлениям и классам.

В первый класс входят программные средства, предназначенные для реализации простых аналитических расчетов, которые имеют жестко заданный алгоритм решения (специализированные аналитические программные средства, отдельные программные модули комплексных программных разработок).

Второй класс составляют средства, ориентированные на решение неформализованных или слабо формализованных задач, каковыми является большинство задач прогнозного анализа. Программные продукты этого класса позволяют создавать так называемые экономические советующие информационные системы. Согласно классификации, принятой рядом авторитетных ученых, эти системы подразделяются на воспроизводящие осознанные и неосознанные мыслительные процессы человека [279]. Первая группа систем получила название детерминированных и стохастических систем, включающих расчетно-

диагностические системы, экспертные системы приближенных рассуждений и системы поддержки исполнения решений. Вторая группа – системы эволюционного моделирования – ориентированы на генетические алгоритмы и нейротехнологии.

В основу этих систем в настоящее время положено несколько подходов. Один из них базируется на правилах (так называемый *rule-based*) и характерен для экспертных систем. Искомое знание представляется в этом случае теоремой, истинность которой доказывается посредством построения цепочки выводов. При этом подходе необходимо заранее знать весь набор закономерностей, описывающих предметную область.

Совершенно по-иному обстоит дело при использовании другого подхода (так называемого *case-based*), основанного на примерах. В этом случае не требуется знать правила, надо только иметь достаточное количество примеров для настройки адаптивной системы с заданной степенью достоверности. Классический способ реализации технологии, основанной на примерах, представляют нейронные сети [219].

Настроенную и обученную сеть можно использовать, предъявляя ей реальные ситуации. Сеть будет не только подсказывать решения, но и оценивать степень их достоверности. По желанию аналитиков настройку сети можно совершенствовать и в процессе эксплуатации.

Что касается реализации нейронной сети в программных продуктах, то в настоящее время существует целый ряд фирм (главным образом в США и Японии), специализирующихся на нейросетевых изделиях. Наиболее массовым продуктом являются программные пакеты, моделирующие нейронные сети непосредственно на персональных компьютерах, а также нейроплаты – акселераторы для компьютеров и рабочих станций.

Из всего многообразия нейропакетов, нейроплат, представленных на мировом рынке, для использования в Российской Федерации наиболее интересны продукты семейства BrainMaker, распространяемые американской фирмой California Scientific Software. Это достаточно дешевая и вполне жизнеспособная система, к которой за отдельную плату могут предоставляться или создаваться специализированные базы данных для настройки на конкретные предметные области.

Нейропакеты, не подменяя собой экспертов, дают в руки аналитиков мощный инструмент краткосрочного прогнозного анализа, облегчающий решение сложных управленческих задач. Они в состоянии решать задачи компьютерного прогнозирования состояния персонала в реальном времени, определения тенденций в развитии

организации и т.д. Такие системы приходят к своим решениям во многом на основе человеческих наблюдений и фактических данных, используют человеческую логику для принятия решений. И в этом их огромное и принципиальное преимущество.

Принимая на вооружение экспертные системы нейронного типа, следует иметь в виду, что при всех своих достоинствах эти средства эффективно работают только в том случае, когда имеются результаты обследований и реальные факты. В частности, для выделения наиболее характерных для групп работников качеств, степени их выраженности и создания нелинейных моделей должностей (так называемых многомерных многофакторных профилей) необходимы результаты обследований в несколько сот тысяч человек.

Подобные системы в мире подготавливают менее двух десятков фирм (в том числе российские – Центр «Хобби», МГП «Диапазон» и др.), на их создание уходит не меньше пяти-шести лет [219]. Впоследствии все программные модули, в том числе и нейронаправленные, могут и должны интегрироваться в единые аналитические комплексы, регулярно адаптируемые к новым потребностям управленческой команды. Эти функции входят в компетенцию системноаналитиков.

Результаты исследований, проводимых всеми аналитиками предприятия, вместе с комментариями специалистов аналитического центра должны регулярно предоставляться вновь образуемой службой генеральному директору и его заместителям.

Такая практика позволит руководству организации комплексно оценивать деятельность хозяйствующего субъекта и принимать эффективные стратегические решения. Чтобы выполнить свою функцию, специалисты аналитического отдела должны обладать достаточно большими полномочиями и доступом ко всему объему необходимой информации, их рекомендации по методологии аналитических исследований должны носить обязательный характер для аналитиков структурных подразделений предприятий.

При организации аналитического центра следует учесть одно интересное замечание П. Селзника [408] относительно вновь создаваемых подразделений. Ученый отмечает, что уже существующие более сильные службы, имеющие функции и обязанности, близкие к вводимой структуре, будут видеть в ней угрозу своим интересам и, следовательно, могут подвергнуть ее нападкам.

В начале своего существования обычно слабые формирования, созданные для выполнения новых задач, являются несколько неустойчивыми, нуждаются в защите от давления со стороны других, уже

длительно существующих подразделений. Целесообразно такие службы на некоторое время непосредственно подчинять одной из высших руководящих инстанций или же передавать какому-либо уже существующему подразделению, имеющему совершенно иную функцию, но институционально сильному. В такой ситуации опасность неустойчивости новой службы существенно снижается.

В данном конкретном случае структурой, которая ревностно может отнестись к аналитической службе, на наш взгляд, является бухгалтерия как традиционный поставщик информации для принятия решений и методологический центр формирования фактических, документально подтвержденных данных. Не рекомендуется подчинять аналитическую службу начальнику планово-экономического отдела, главному бухгалтеру, заместителю директора по коммерческим вопросам, финансовому директору, несмотря на близость функций подразделений, им подчиненных, функциям аналитического отдела. В противном случае возникнут проблемы со сбором исходных сведений, выбором методов исследования, а главное — с обобщением результатов оценки.

В силу указанных причин аналитический отдел целесообразно подчинить непосредственно генеральному директору. Приказ этого лица, обязывающий все службы выполнять соответствующие аналитические исследования, собирать для них информацию и предоставлять варианты аналитических решений или участвовать в их разработке, абсолютно необходим как предпосылка успешной деятельности новой структуры. Только в этом случае аналитический центр сможет обеспечить единство в подходах и методологических принципах анализа.

От создаваемого подразделения сложно ожидать скорой отдачи. Только в результате долгого и достаточно противоречивого процесса эволюции аналитическая структура может в значительной степени способствовать поддержанию конкурентоустойчивости и выживанию организации.

Обоснованию состава показателей и параметров оценки, рассмотрению методики и технологии анализа системы управления посвящены последующие разделы работы.

5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В соответствии с системным принципом измерения эффективности системы управления должна определяться на основе ее влияния на степень достижения целей функционирования субъекта хозяйствования.

Оценка эффективности системы управления по влиянию на систему в целом вызывает определенные трудности, поскольку единый показатель эффективности, имеющий ясный физический смысл, отсутствует [27]. Поэтому эффективность системы управления предлагается оценивать по частным показателям достижения организационных целей. Среди многообразия последних выделяются главная цель (миссия), цели объекта и субъекта управления.

Мера достижения системы целей может, на наш взгляд, оцениваться по показателям и параметрам, отраженным в табл. 5.1.

Одним из самых спорных объектов анализа является миссия. С накоплением опыта работы, по мере роста организации, появления новых товаров и услуг миссия может потерять четкость. Возможно, она остается четкой, но перестает интересовать часть руководства или соответствовать новым условиям среды. Почувствовав, что организация начинает «плыть по воле волн», управленческий персонал должен заняться уточнением ведущей цели и принципов ее воплощения.

В общем случае аналитический процесс логично начинать с оценки (определения, уточнения) миссии организации на основе экспертной информации. Собранные при анкетировании и интервьюировании данные должны подвергаться обработке и оценке в процессе проведения мозгового штурма, использования методов активного социологического тестирования анализа и контроля, комиссий и конференций, деловых игр, балльного и целевого методов, «паутины» и контрольных вопросов.

Разработка миссии требует времени, терпения, умения. Чтобы быть эффективной, миссия должна непременно исходить из недр самой организации. К ней должен быть причастен в той или иной форме каждый работник, не только руководители из высшего управленческого звена. Сам процесс вовлечения в поиск варианта миссии так же важен, как и результат — сформулированная миссия, ибо вовлечение в разработку — ключ к успешной реализации целей организации. Окончательная оценка и выбор миссии — функция ведущих специалистов.

Таблица 5.1

Характеристика эффективности системы управления

Объекты анализа	Параметры, показатели анализа	Методы анализа
Миссия	Наличие. Четкость. Актуальность	
Цели объекта управления	Объем производства продукции. Ассортимент продукции. Качество продукции. Себестоимость. Фондоотдача. Соответствие требованиям экологии. Рентабельность. Прибыль. Выручка. Финансовая устойчивость. Ликвидность. Платежеспособность. Норма прибыли по инвестициям. Объем капиталовложений. Риск. Цены продукции. Объемы и темпы продаж продукции. Послепродажное обслуживание. Прочие характеристики	Мозговой штурм. Деловые игры. Комиссии и конференции. Анкетирование. Интервьюирование. Экспертный. «Паутина». Контрольные вопросы. Сравнение ведущих звеньев и узких мест. Группировка. Элиминирование. Банк идей. Коллективный блокнот. Метод активного социологического тестирования анализа и контроля. Целевой. Батлный.
Цели субъекта управления	Экономичность. Гибкость. Адаптивность. Оперативность. Надежность. Параметры элементов системы управления	Моделирование. Ранжирование

До получения окончательных формулировок следует в процессе анализа получить ответы на такие ключевые вопросы:

- что представляет (должна представлять) собой организация;
- кто ее клиенты, покупатели;
- что ценно для потребителя;
- какой должна быть организация;
- какие возможности она не задействовала;

какие конкурентные преимущества присущи организации; каковы нормы и ценности, исповедуемые персоналом?

В качестве апробированного на практике инструмента для описания всего множества взаимосвязанных целей используется **метод моделирования** с представлением целевой модели в виде дерева целей. Посредством древовидного графа описывается иерархия целей как последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

при разворачивании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

при формулировке целей разных уровней необходимо описать желаемые результаты, но не способы их достижения;

подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга; фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены

определенным способом и в заранее установленные сроки;

количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей.

Все цели трудно предсказуемы. Требуется перебрать большое число комбинаций различных параметров, анализ которых тоже представляет собой непростую задачу. Так, перспективы роста должны оцениваться не только темпами роста отрасли, но и характеристиками жизненного цикла продукции. Если при исследовании этого цикла организация выявит, что она находится на стадии насыщения или замедления роста, то руководству следует думать о разработке новых изделий, модернизации выпускаемой продукции, чтобы поддержать желаемые темпы роста.

В реальных условиях все цели должны быть конкретизированы и в большинстве своем количественно измерены с помощью соответствующих показателей или представлены в виде качественных параметров и отражены в соответствующих разделах бизнес-плана организации. С помощью **сравнения** соответствующих показателей (например, объемов производства, себестоимости, прибыли и др.) за отчетный и предыдущие периоды с плановыми удастся оценить степень реализации целей организации, определить динамику ее развития.

Важно подчеркнуть, что цели будут значимой задающей частью управления только при соблюдении некоторых условий:

цели грамотно сформулированы и эффективно представлены;
проводится ретроспективный анализ успешности их реализации;
в связи с нестабильностью процессов в экономике Российской Федерации (неопределенность нормативной базы, инфляция и другие факторы) осуществляется мобильная переформулировка и добавление целей;

работники информируются о целях;
стимулируется осуществление целей во всех подразделениях организации.

Технология стратегического анализа включает несколько этапов, представленных на рис. 5.1.

Исходная посылка для принятия стратегии заложена в системе целей, сформированной по результатам целевого анализа. Признаны четыре основных типа стратегии: рост, ограниченный рост, сокращение и комбинированная стратегия [20, 21, 52, 302, 384].

Первый тип стратегии – рост – чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление значительного ежегодного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года по показателю объема выпускаемой продукции. Второй тип стратегии, называемый «ограниченный рост», применяют большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. В этом случае цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию).

Крупные промышленные предприятия продолжают играть решающую роль в экономике, но в последние годы стал намечаться отход от гигантомании. Исследования показали, что в условиях быстрых технологических изменений в ряде случаев это ведет к неуправляемости, инертности, бюрократизации организаций, порождает отставание от требования рынка и научно-технического процесса, приводит к резкому падению темпов роста производительности труда и другим потерям. В результате резко сократился удельный вес крупных предприятий с числом занятых более двух тысяч человек.

Стратегия сокращения выбирается организациями тогда, когда показатели деятельности приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют эту тенденцию. Для такой стратегии характерно установление количественных целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. Четвертый вариант определяется комбини-

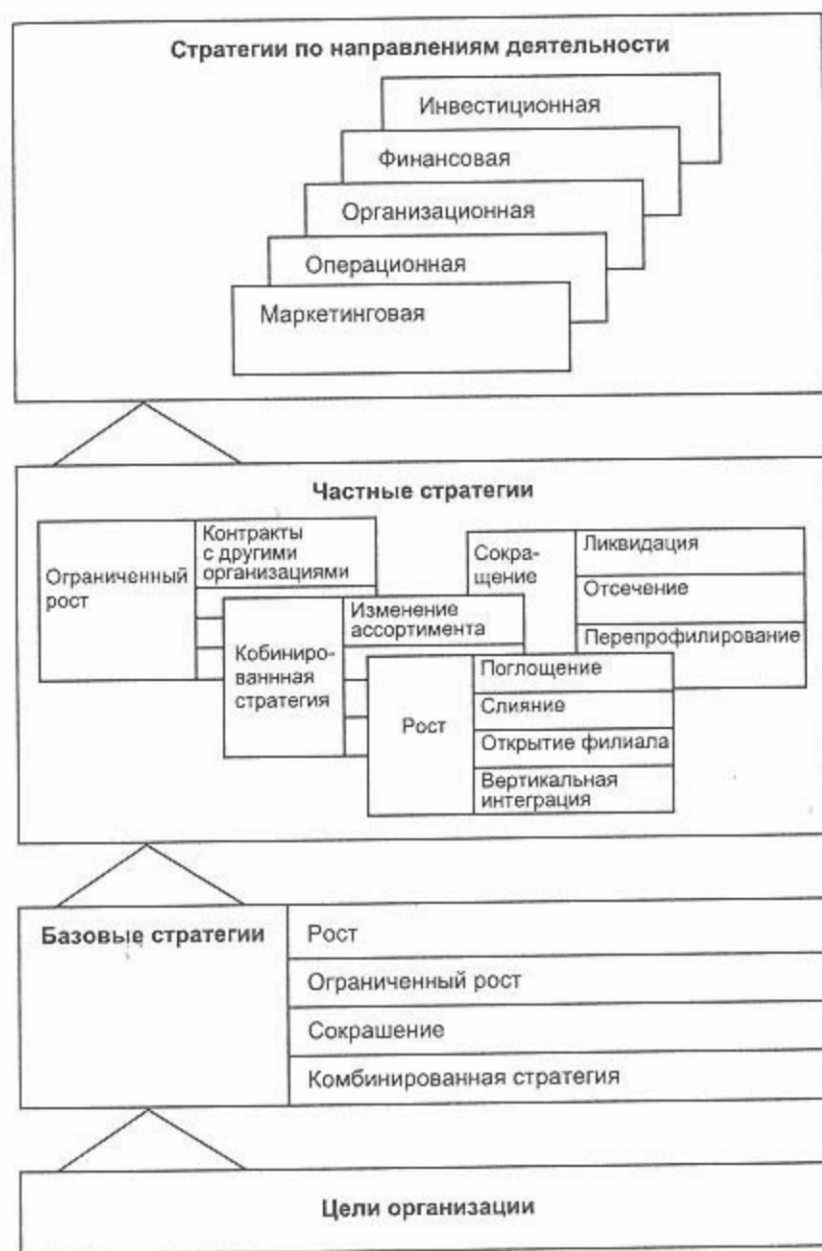


Рис. 5.1. Этапы анализа стратегии организации

рованной стратегией, которая представляет собой сочетание рассмотренных альтернатив. Подобная стратегия свойственна крупным предприятиям, активно действующим в нескольких отраслях.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая в свою очередь имеет множество альтернативных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой организации или за счет значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции и других решений. Стратегия сокращения может реализоваться за счет ликвидации, отсекания лишнего, перепрофилирования неэффективных подразделений и тому подобных действий.

На следующей стадии анализа оцениваются варианты стратегии по всем направлениям деятельности предприятия: операционной, финансовой, инвестиционной, организационной и маркетинговой.

Инвестиционная стратегия – это выбор направления поддержания материально-технической базы и товарно-материальных затрат организации на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса предприятия. В части поведения организации на финансовых рынках важна выработка правил мобилизации дополнительных ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. Здесь стоит задача поиска и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, займов, приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей степени отвечающих стратегическим целям.

Стратегия организационная – развитие персонала, определение направлений подбора работников, организация их деятельности, стимулирование для достижения стратегических целей хозяйствующего субъекта. В операционной стратегии вырабатывается линия поведения в части затрат по всей цепочке от приобретения ресурсов, начала производства до продвижения товаров на рынок к потенциальному потребителю. В стратегии маркетинговой деятельности решаются вопросы выхода на рынок, ассортиментной и ценовой политики, товародвижения, рекламы, взаимодействия с общественностью.

Ассортиментная политика должна обеспечить гибкость организации во внешней среде. Для этого необходимы увязка миссии с потенциальными возможностями рынка и ресурсами организации, учет стадий жизненного цикла продукции, реализация конкурентных преимуществ предприятия на долгосрочную перспективу. Ассортиментные решения определяют перспективы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, инвестиционной политики, отноше-

ние к персоналу. Политика ценообразования задает линию поведения организации на тех или иных сегментах рынка с целью привлечения потребителей к своей продукции, формирования устойчивых покупательских предпочтений.

Политика взаимодействия организации с рынками производственных ресурсов представляет собой набор принципиальных положений, позволяющих выбирать предпочтительных поставщиков. Эта составляющая должна базироваться на исследовании факторов, определяющих спрос на ресурсы со стороны предприятия. Она тесно связана со стратегией снижения производственных издержек.

Политика внешнеэкономической деятельности предназначена для выработки решений по поведению организации на внешнем рынке как экспортера и импортера товаров и услуг с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. При выборе стратегии продвижения товаров на мировой рынок предприятие учитывает свой потенциал, определяет стратегические цели экспорта. Основу стратегии импорта составляет исследование цен и качества поставляемой продукции, сроков и качества обслуживания, технологического уровня импортируемых товаров и других параметров.

Стратегии предприятия во многом уникальны. Не существует универсальных решений, пригодных для всех случаев, вследствие чего возможные варианты действия также не заданы. Поскольку формирование портфеля стратегий является процессом творческим, целиком зависящим от уровня знаний и опыта специалистов, их ценностей и приоритетов, организационной культуры, такие варианты необходимо находить с использованием метода **мозгового штурма**, в процессе которого выдвигаются независимые и порой очень смелые и нетрадиционные предложения. Одним из общепринятых способов поиска и оценки альтернатив стратегий является и **SWOT-анализ**.

Как и всякая система, стратегия подвержена влиянию закономерностей целостности. Это означает, что наибольший эффект достигается в том случае, если все составляющие стратегии реализуются при координации из единого центра, а решения, которые принимаются в рамках каждой из составляющих, увязаны по времени, ресурсам и не противоречат друг другу. Основные показатели конкурентоустойчивости, отражающие дееспособность стратегии поведения организации:

уровень внутриотраслевой конкуренции (минимальный уровень инвестиций, наличие ноу-хау, узкоспециализированное оборудование и т.д.); перспективность рынка (темпы развития, уровень удовлетворения потребителей, уровень цен, правительственные ограничения и пр.);

положение на рынке (прибыль, преданность потребителя торговой марке и др.);

затраты по различным направлениям (на маркетинг, исследования, развитие и т.д.);

характеристика продукции (цена, качество, объем продаж и т.д.);

потенциал организации по различным компонентам (обеспеченность сырьем и материалами, оборудованием, трудовыми ресурсами, собственными средствами и пр.);

эффективность по направлениям деятельности (фондоотдача, рентабельность, производительность труда, автономия и пр.).

При разработке стратегии ставятся две важнейшие цели. Одна – эффективное распределение и использование ресурсов, которыми располагает организация, другая – адаптация к внешней среде. Оценка здесь осуществляется исходя из уровня внутриотраслевой конкуренции [403]. Последняя определяется из следующих факторов: угроз «входа» в отрасль, «давления» потребителей и поставщиков, угроз со стороны производителей товаров-заменителей и воздействия микросреды.

Вероятность проникновения в отрасль извне определяется степенью «прозрачности» границ отрасли, существующих внутренних и внешних ограничений. К ним относятся, например, минимальный уровень капиталовложений, необходимость лицензирования деятельности, наличие ноу-хау, квалифицированного персонала, узкоспециализированного оборудования.

Влияние каждого из указанных признаков на уровень интенсивности конкуренции обратно пропорциональное: чем выше барьеры «входа», тем меньше интенсивность конкуренции в отрасли. Вторым фактором – внутриотраслевая конкуренция среди действующих предприятий. Третий фактор, воздействующий на уровень привлекательности отрасли, – макросреда. Ее влияние определяется уровнем государственного регулирования в стране, объемом направляемых в отрасль инвестиций, уровнем инфляции и другими параметрами. Давление со стороны поставщиков и потребителей продукции, производителей товаров-заменителей (четвертый, пятый и шестой факторы) зависит от количества названных контрагентов, спроса на товарных рынках, уровня цен на материалы, продукцию и прочих характеристик.

Для определения уровня влияния рассмотренных факторов можно воспользоваться **балльным** и **экспертным** методами. Для диагностики влияния вероятности проникновения в отрасль разумнее прибегнуть к услугам внешних экспертов-специалистов макроуровня. В работе [296]

приводятся оценки в рамках 9-балльной шкалы по некоторым отраслям. В частности, этот фактор для строительства составляет 4,5 балла, в атомной энергетике и на большинстве предприятий оборонной отрасли, не подлежащих приватизации, барьеры вхождения очень высоки (на уровне 1,5–2 баллов). Остальные факторы могут быть получены в результате внутренней экспертизы. Агрегированный показатель, отражающий уровень отраслевой конкуренции, рассчитывается как среднеарифметическое значение экспертных оценок по всем шести факторам.

Другим важным аспектом, определяющим уровень конкуренции в отрасли, является стадия ее развития. Отрасль, как и организация, в своем развитии проходит «эмбриональный» период (1), рост (2), зрелость (3) и старение (4). В числе основных критериев отнесения отрасли к тому или иному периоду существования выступают показатели, характеризующие темпы ее роста, потенциал и эволюцию продуктов и технологий. Наличие информации по этим показателям дает возможность, используя методы **сравнения** и **моделирования**, определить стадию жизненного цикла отрасли (1, 2, 3, 4), а следовательно, и положение действующих предприятий в конкурентной среде.

Следующий шаг в технологии выявления конкурентоустойчивости предприятия – определение его положения на отраслевом рынке. Здесь наиболее простым можно считать **целевой** метод. Он отражает традиционное суждение, базирующееся на утверждении, что конкурентоустойчивость производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

В качестве критериев выступают показатели качества и цены товара. Для оценки сначала выясняется спектр потребительских свойств, по которым потребитель судит о качестве конкретной продукции. Устанавливается важность отдельных показателей, которая закрепляется в коэффициентах их весомости. Оценивается каждый показатель. По формуле средневзвешенной арифметической или средневзвешенной геометрической рассчитывается комплексный показатель качества продукции для организации и конкурентов.

Такой подход позволяет получить лишь весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в стратегии и применяется, как правило, для монопродуктовых предприятий. С реформированием экономики Российской Федерации изменились целевые ориентации организаций, они стали многопрофильными. В этом случае более полная оценка конкурентоустойчивости базируется на теории эффективной конкуренции, или так называемом функциональном

подходе. Согласно этому воззрению более конкурентоустойчивыми являются организации, которые наилучшим образом способны реализовать все направления стратегии предприятия.

Качественным методом, позволяющим оценить наиболее сильные и слабые стороны конкурентов, является метод **контрольных вопросов**. Последние касаются факторов успеха организаций-конкурентов. Два варианта фрагментов вопросника представлены в табл. 5.2 и 5.3.

Таблица 5.2

Вопросник качественной оценки конкурентоустойчивости организаций-конкурентов

Анализируемые объекты	Оценка		
	низкая	средняя	высокая
A	1	2	3
Производственно-технологический процесс	Вынужденные остановки	Эпизодическое нарушение ритмичности	Ритмичен
Потери в основной операционной деятельности	Повторяющиеся, существенные	Незначительны	Отсутствуют
Применение оборудования с истекшим сроком эксплуатации	Присутствует	Имеет место по отдельным видам оборудования	Отсутствует
Сверхнормативные и залежалые товары и производственные запасы	Присутствуют	Есть по отдельным позициям	Отсутствуют
Техническое и технологическое обновление предприятия	Отсутствует	Эпизодическое	Постоянное
Портфель заказов	Неблагоприятные изменения	Устойчив	Изменения к лучшему
Потеря ключевых контрагентов	Несколько случаев	Однократное	Таких случаев отсутствуют
Участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом	Неоднократно	Однократно	Таких случаев не было

Анализируемые объекты	Оценка		
	низкая	средняя	высокая
A	1	2	3
Долгосрочные соглашения	Отсутствуют	Неэффективные	Эффективные
Отношения с организациями банковской системы	Ухудшающиеся	Стабильные	Улучшающиеся
Использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях	Регулярное	Эпизодическое	Отсутствует
Уровень кредиторской задолженности	Превышает критический уровень	В пределах критического уровня	Задолженность отсутствует
Использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений	Чрезмерное	Эпизодическое	Отсутствует
Инновационные взаимоотношения с окружением	Деловые визиты, товарные поставки, публикации, выставки	Закупка ноу-хау, представление технической документации	Поставка комплексных объектов «под ключ», закупка лицензий вместе с интенсивной подготовкой персонала, создание совместных производств, постоянный обмен специалистами и опытом в научно-технической области

Анализируемые объекты	Оценка		
	низкая	средняя	высокая
A	1	2	3
Доля заемных средств в общей сумме источников средств	Устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов	В установленных пределах	Ниже установленных пределов
Наличие оборотных средств	Хроническая нехватка	Эпизодическая нехватка	В требуемых размерах
Отношение к выполнению обязательств перед инвесторами, кредиторами, акционерами	Хроническое невыполнение обязательств	Эпизодическое невыполнение обязательств	Регулярное выполнение обязательств
Значение коэффициента ликвидности	Устойчиво низкое	Низкое с тенденцией роста	Нормальное
Зависимость финансовых результатов деятельности предприятия от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и т.д.	Чрезмерная зависимость	Определенная зависимость	Независимость
Удельный вес просроченной дебиторской задолженности	Высокий	Нормальный	Низкий
Ключевые работники предприятия	Потеря	Стабильное состояние	Пополнение
Прочие объекты			

Попадание большинства показателей в гр. 3 свидетельствует о благополучии предприятия, а в гр. 1 – о его критическом состоянии.

Вопросник балльной оценки конкурентоустойчивости

Вопросы	Оценка								
	плохо			удовлетворительно			хорошо		
	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5	+6
Какова оценка положения предприятий-конкурентов по следующим факторам:	●								■
Производственный потенциал		●					■		
Потенциал сбыта					●		■		
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы						●	■		
Финансовый потенциал					●	■			
Качество руководства	●				■				
Персонал	●				■				
Положение на рынке	●	●		■					
Инновационные способности		●		■					
Расположение предприятия			●		■				
Соотношение цен и себестоимости	●			■					
Затраты на сырье		●			■				
Затраты на исследование и развитие	●						■		
Затраты на маркетинг	●							■	
Затраты на производство				●			■		
Административные расходы	●			●			■		
Другие вопросы	●	●					■		

Очевидно, что числовые оценки отмеченных позиций в табл. 5.3 складываются, но их весомость и значимость не учитываются, что ведет к необходимости уточнения метода.

Некоторым симбиозом двух ранее рассмотренных способов оценки является подход, основывающийся на оценке четырех групп показателей [215]. В первую группу входят сведения, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товаров, организация труда на производстве.

Вторую группу составляют показатели, отражающие эффективность управления финансами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. В третью группу включаются показатели, позволяющие получить представление об эффективности маркетинга: управление сбытом и продвижением товаров на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую группу входят показатели конкурентоспособности товара: его качество и цена.

Для обеспечения репрезентативности критериев, входящих в первые три группы, имеются коэффициенты весомости. Определение их значений проводится экспертным путем. Расчет критериев и коэффициента конкурентоустойчивости организаций осуществляется по следующим формулам (5.1–5.4).

$$K_n = 0,15\mathcal{E}_n + 0,29\mathcal{E}_\phi + 0,23\mathcal{E}_m + 0,33K_m, \quad (5.1)$$

где K_n – коэффициент конкурентоустойчивости предприятия;
 $\mathcal{E}_n$ – значение критерия эффективности производственной деятельности;
 $\mathcal{E}_\phi$ – значение критерия эффективности финансовой деятельности;
 $\mathcal{E}_m$ – значение критерия эффективности маркетинга;
 K_m – значение критерия конкурентоспособности товара;

$$\mathcal{E}_n = 0,31I_m + 0,19\Phi_o + 0,40P_m + 0,10\Pi_p, \quad (5.2)$$

где I_m – издержки производства на единицу товара;
 Φ_o – фондоотдача;
 P_m – рентабельность товара;
 Π_p – производительность труда;

$$\mathcal{E}_\phi = 0,291K_a + 0,20K_n + 0,36K_\lambda + 0,15K_o, \quad (5.3)$$

где K_a – относительный показатель автономии предприятия;
 K_n – платежеспособность;
 K_λ – абсолютная ликвидность;
 K_o – оборачиваемость оборотных средств;

$$\mathcal{E}_m = 0,37P_n + 0,29K_z + 0,21K_m + 0,14K_p, \quad (5.4)$$

где P_n – рентабельность продаж;
 K_z – относительный показатель затоваренной готовой продукции;
 K_m – загрузка производственных мощностей;
 K_p – эффективность рекламы и средств стимулирования продаж.

Числовые множители во всех формулах – коэффициенты весомости соответствующих показателей. Алгоритм расчета коэффициентов предусматривает осуществление трех шагов:

1) расчет единичных показателей и перевод показателей в относительные величины (баллы). Для второго действия сравниваются показатели с базовыми значениями. В качестве базовых выступают: среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурента или предприятия – лидера на рынке, показатели организаций за прошедший период времени. В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-балльная шкала. При этом пятью баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый, десятью – на уровне базового, пятнадцатью баллами – лучше, чем базовый;

2) расчет критериев конкретного предприятия по формулам (5.2) – (5.4);

3) расчет коэффициента конкурентоустойчивости по формуле (5.1).

По сравнению с ранее рассмотренными предложениями методика охватывает большее число показателей оценки деятельности предприятия. Роль показателей в анализе и формулы их расчета приведены в табл. 5.4.

В рассмотренных методиках обращается внимание на отдельные аспекты конкурентоустойчивости. Интегральную оценку этого показателя, как представляется автору, можно получить, обобщая результаты деятельности предприятия по всем направлениям анализа: опе-

Таблица 5.4

Свод критериев и показателей конкурентоустойчивости

Критерии и показатели	Единица измерения	Роль показателей в оценке
Эффективность производственной деятельности		
Издержки производства на единицу продукции	ден. ед.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции
Фондоотдача	тыс. ден. ед.	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов
Рентабельность товара	%	Характеризует степень прибыльности производства товара
Производительность труда	тыс. ден. ед./ чел.	Отражает эффективность организации и использования рабочей силы
Эффективность финансовой деятельности		
Коэффициент автономии	—	Характеризует независимость предприятия от заемных источников
Коэффициент платежеспособности	—	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства
Коэффициент абсолютной ликвидности	—	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	—	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения
Эффективность маркетинга		
Рентабельность продаж	%	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара

Продолжение

Критерии и показатели	Единица измерения	Роль показателей в оценке
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	тыс. ден. ед./ чел.	Отражает степень затоваривания готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса
Коэффициент эффективности загрузки производственной мощности	—	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы сбыта
Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	—	Характеризует эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта

рационному, организационному, маркетинговому, инвестиционному и финансовому. В этом случае коэффициент конкурентоустойчивости можно рассчитать по формуле

$$K_u = \sum_{i=1}^5 b_i K_i, \quad (5.5)$$

где K_u — интегральный коэффициент конкурентоустойчивости организации;
 b_i — коэффициент весомости критериев;
 K_i — значение критериев.

Расчет критериев за несколько периодов времени для собственного предприятия дает возможность проследить общую динамику конкурентоустойчивости, осуществить **рейтинговое сравнение** с последующим **ранжированием** предприятий-конкурентов. Наглядное представление результатов может быть достигнуто при использовании метода «паутина».

Использование предложенных автором методов целевого анализа, адаптированных к особенностям предприятий различной отраслевой принадлежности (машиностроение, строительство, легкая про-

мышленность), позволило уточнить конкурентные позиции субъектов хозяйствования и повысить уровень их конкурентоустойчивости.

После получения интегральной характеристики конкурентоустойчивости предприятия конкурентные позиции оцениваются путем сопоставления сильных и слабых сторон собственной организации и конкурентов. Затем осуществляется поиск стратегических факторов успеха, позволяющих субъекту хозяйствования уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как производителя товара по сравнению с конкурентами. В основу поиска можно положить ресурсный подход [387], который предполагает констатацию различий в характеристиках однотипных по сфере деятельности организаций, обладающих различными ресурсами.

Предметом ресурсного анализа являются стратегические компетенции предприятия, относящиеся ко всей совокупности продуктов, нуждающихся в особом подходе с точки зрения управления. Эти компетенции усиливают конкурентные позиции субъекта хозяйствования в целом. Предприятие рассматривается в этом случае как «портфель организационных компетенций». Ресурсы, обеспечивающие организации конкурентные преимущества, являются ограниченными по своей природе, плохо поддающимися или не поддающимися замещению и имитации. Именно эти ресурсы придают предприятию «вес» в глазах потребителей. Такие ресурсы не могут легко приобретаться или передаваться от одной организации к другой. Примером является репутация предприятия, ее организационная культура и прочие организационные факторы.

Главная причина, по мнению зарубежных исследователей, подталкивающая к применению ресурсного подхода, – финансовые трудности, которые испытывают организации. Для российских условий помимо этого мотива, на наш взгляд, существует и особая причина. Она заключается в том, что большинство крупных промышленных предприятий в недалеком прошлом являлись монополистами. Те из них, которые сумели сохранить свою исключительность (в частности, уникальное оборудование и высококвалифицированные узкоспециализированные работники), способны получить преимущества при использовании ресурсного подхода к выработке стратегии развития.

В общем виде ресурсный анализ включает несколько этапов. Первый – идентификация организационных компетенций, которыми располагает предприятие. Второй – определение тех из них, которые относятся к категории стратегических, позволяющих создавать долгосрочные конкурентные преимущества. Третий этап состоит в определении пере-

спективных областей деятельности, которые могут быть освоены с наилучшими шансами на базе накопленного «портфеля стратегических компетенций».

Наиболее действенными для данного подхода являются методы коллективного блокнота, банка идей, метод активного социологического тестирования анализа и контроля, деловые игры, опирающиеся на сведения о резервах конкурентоустойчивости и конкурентах.

Пример информационной модели конкурентоустойчивости, построенной для одного из крупнейших предприятий Нижегородской области, представлен в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Информационная модель анализа конкурентоустойчивости

Наименование показателя	Фактические значения по годам		
	1	2	3
1. Показатели использования производственного потенциала			
Средний возраст основного оборудования, годы	16	17	18
Средний возраст технологических процессов, годы	34,0	29,0	26,8
Фондовооруженность труда, млн руб./чел.	0,22	0,19	0,15
Удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме реализованной продукции	—	—	—
Удельный вес продукции, производимой по патентам, в общем объеме реализованной продукции	—	—	—
Удельный вес рекламаций в общем объеме реализованной продукции	—	—	—
Коэффициент эффективности загрузки производственной мощности	0,21	0,28	0,32
Издержки производства на единицу продукции, руб.	1,26	1,38	0,92
Фондоотдача, руб.	0,26	0,28	0,41
Рентабельность товара, %	–20,9	–27,6	8,4
Производительность труда, тыс. руб./чел.	37,5	39,4	55,9

Наименование показателя	Фактические значения по годам		
	1	2	3
2. Показатели использования финансового потенциала			
Коэффициент автономии	0,68	0,39	0,38
Коэффициент маневренности	0,6	1,9	1,1
Коэффициент обеспечения запасов и затрат собственными источниками их формирования	1,40	1,23	1,00
Коэффициент абсолютной ликвидности ¹	0	0	0
Коэффициент текущей ликвидности**	0,75	0,65	0,60
Коэффициент покрытия***	0,75	0,75	0,65
Коэффициент финансирования	2,1	0,5	0,6
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,6	0,6	1,4
Рентабельность собственного капитала, %	-11,00	-1,00	0,03
Доходность по акциям, руб./ акцию	—	—	—
Коэффициент финансового риска	1,20	1,78	1,80
Коэффициент платежеспособности	2,10	0,68	0,60
3. Показатели использования маркетингового потенциала			
Прибыль, приходящаяся на одного работника отдела маркетинга, млн руб./чел.	-5,10	-1,77	1,21
Рентабельность продаж, %	-27,0	-13,0	6,4
Загруженность производственной мощности, %	18,4	18,5	30,8
Коэффициент затоваривания готовой продукцией	—	—	—
Коэффициент продаж в кредит	—	—	—
4. Показатели использования организационного потенциала			
Доля административных расходов в выручке, %	27,2	20,2	16,3
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП), чел.	4761	4335	3800

Наименование показателя	Фактические значения по годам		
	1	2	3
Объем реализованной продукции на 1 руб. заработной платы, руб.	4,3	4,9	7,4
Среднемесячная заработная плата промышленно-производственного персонала, руб.	632	755	1489
Прибыль на 1 руб. заработной платы, руб.	-2,30	-0,78	0,29
Уровень компьютерной грамотности	0,18	0,26	0,42
Коэффициент текучести кадров	0,55	0,35	0,15
5. Показатели, связанные с использованием возможностей внешнего окружения			
Коэффициент использования государственных субсидий и дотаций	—	—	—
Коэффициент использования средств государственных инвестиционных и иных программ	—	—	—
Удельный вес экспортируемой продукции	0,30	0,49	0,35
Коэффициент использования негосударственных инвестиций	—	—	—
Удельный вес экономических санкций	—	—	0,3
¹ Нормативное значение * – от 0,2 до 0,5; ** – 2; *** – от 1 до 2.			

На основе модели с использованием метода «паутины» дается графическое представление о различных сторонах потенциала предприятия. «Паутина» производственного потенциала представлена на рис. 5.2.

Процессы поиска решений должны основываться не только на предприимчивости руководства, но и всего коллектива, т.е. большинства, заинтересованного в имидже и процветании организации. Проникновение в суть вопросов стратегического развития, образование «коллективного разума» дают возможность выбрать такой вариант стратегического развития, который принесет субъекту хозяйствования наибольшие экономические выгоды, повысит его конкурентоус-

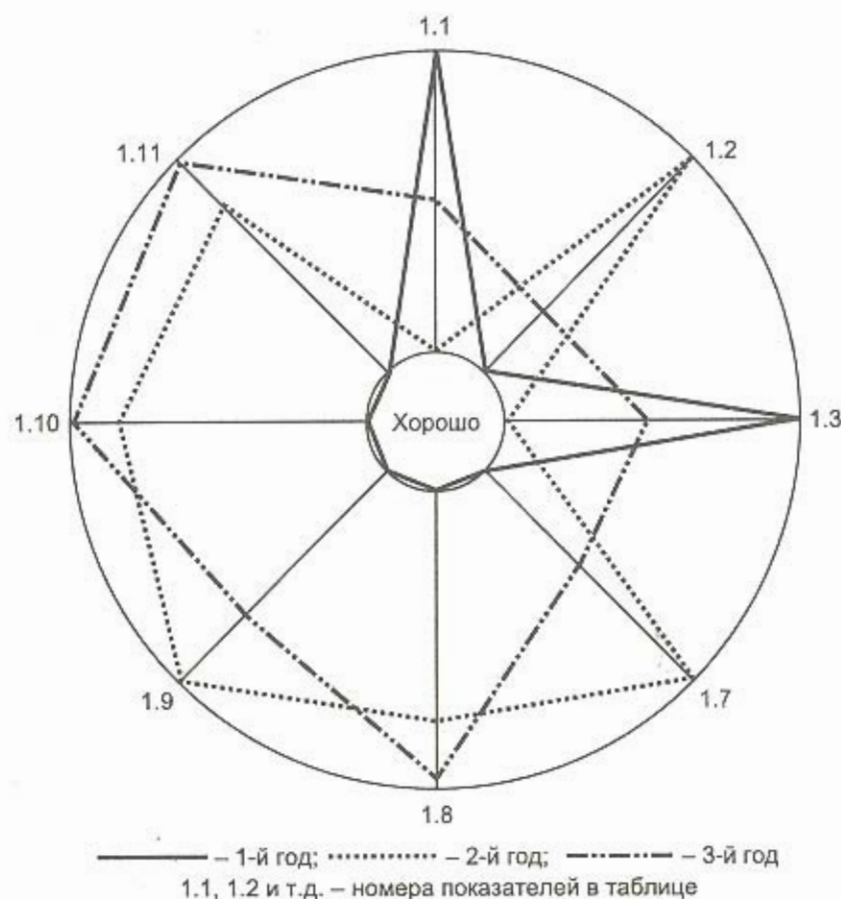


Рис. 5.2. «Паутина» использования производственного потенциала

тойчивость. Коллективное стратегическое мышление получает более широкую поддержку, позволяет получить реальные и быстрые пути реализации, подкрепляется большей заинтересованностью, высоким уровнем организационного исполнения.

Анализ накопленных данных позволит выявить специфические для отрасли конкурентные преимущества. Идентификация последних может осуществляться с помощью многокритериального линейного **регрессионного анализа**. Однако примеров таких работ пока нет даже в развитых странах [124].

Исследование, проведенное сотрудниками Высшей деловой школы Гренобля [406], свидетельствует о том, что деловые круги Англии и Франции начинают проявлять возрастающее внимание к вопросам сбора и обработки стратегической информации. Стратегический мониторинг представляет собой информационный процесс, с помощью которого предприятие осуществляет перспективное исследование своей внешней среды для решения следующих двух задач: выявление новых возможностей развития и сокращение степени неопределенности своего положения.

Мониторинг рассматривается как решающий фактор конкурентоспособности организации. Его использование планируется с долгосрочных позиций и осваивается постепенно, так как речь идет не только об установке нового программного обеспечения или переходе к новой организации труда, но и в большей степени об изменении системы ценностей и культуры предприятия. На этапе практического оперативного проведения мониторинга главное — обеспеченность человеческими (эксперты, сборщики информации и т.д.) и материальными (компьютеры, средства коммуникации и т.д.) ресурсами. В этом случае человеческий потенциал, организованный в виде интеллектуальных сетей, приобретает качество ограниченного ресурса.

Следует предположить, что из-за сложности и больших затрат на формирование рассмотренных инструментов мониторинга предприятия не в состоянии качественно идентифицировать стратегические факторы успеха. Однако применение даже части аналитических методов по имеющейся экспертной информации весьма полезно для стратегических разработок. При реализации рассмотренной технологии стратегического анализа предпочтение, отдаваемое при разработке стратегии его финансовой функции, уступает место более взвешенному и системному учету стратегической роли всех функций предприятия.

Важнейшие параметры целевой устремленности объекта управления конкретизируются в рамках различных видов анализа (финансового, операционного, маркетингового, инвестиционного) и служат ориентиром при выработке стратегии организации. В процессе функционирования предприятия и по окончании отчетных периодов осуществляется ретроспективная оценка установленных параметров, по результатам которой осуществляется корректировка целей субъекта хозяйствования и (или) стратегии на последующие периоды времени.

Кроме рассмотренной группы параметров, оценивающих эффективность системы управления через конечные результаты деятельности управляемой подсистемы, в процессе анализа необходимо при-

нять во внимание характеристики, непосредственно отражающие содержание и организацию процесса управления. К этой группе параметров относятся: экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность и надежность систем управления.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеримые с объемами или результатами основной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание управленческих работников в стоимости реализованной продукции, их удельный вес в численности промышленно-производственного персонала и т.д.

Адаптивность систем управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система. В новых условиях хозяйствования выжить смогут только организации, ориентированные на прогнозирование, готовые быстро приспособиться к изменениям во внешнем окружении.

Адаптивность как важнейшее свойство систем управления должна обеспечиваться соответствующей гибкой деятельностью персонала, его целенаправленным обучением и тренировкой. Быстрые, ответственные действия управленческих работников возможны, если четкое, дальновидное прогнозирование служит общей базой для принятия текущих решений, представляет для персонала цель, на достижение которой необходимо сосредоточить усилия. Общее понимание и реализация такого подхода являются ключевыми функциями руководителей организаций.

Гибкость характеризует свойство органов управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной системе управления упорядоченности отношений. В частности, гибкость может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, по номенклатуре решаемых подразделениями задач, по уровню централизации ответственности и другим признакам.

Оперативность систем управления характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность систем управления характеризуется ее безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если

считать качество определения целей достаточным, то надежность управляющей подсистемы можно относительно полно характеризовать ее исполнительностью, т.е. способностью выполнять свои функции в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления могут использоваться такие параметры, как уровень выполнения плановых заданий и соблюдения установленных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний, нарушений административно-правового и технологического регламента и т.п.

Основными методами анализа целей субъекта управления являются опросные эвристики – **анкетирование, интервьюирование; традиционные способы – группировка, сравнение, ведущие звенья и узкие места, цепные подстановки; коллегиальные методы поиска и оценки объектов анализа – комиссии и конференции, экспертный метод, коллективный блокнот, деловые игры.**

Выявление миссии, построение дерева целей и стратегий, а также перечня направлений деятельности позволяет управленческим работникам организаций определиться с перечнем постоянно воспроизводимых бизнес-функций, функций управления и обеспечения. Это дает возможность сформировать базовые регламенты – положения об организационной структуре в целом и отдельных подразделениях и лицах, закрепить зоны ответственности управленческого персонала.

6. ДИАГНОСТИКА СТРУКТУРНО-ИНФОРМАЦИОННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Выбор способа решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера и возможностей для проведения соответствующих исследований (наличия методик, необходимой информации, квалификации аналитиков и сроков представления результатов).

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов построения организационной структуры и поддерживающих ее информационных систем является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных организацией. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами чрезвычайно сложно. Для этой цели предлагается использовать набор характеристик структуры, представленный в табл. 6.1.

Закон симметрии (необходимого разнообразия) требует, чтобы разнообразие субъекта управления было не меньше, чем разнообразие объекта управления. Исторически разнообразие объектов управления растет неограниченно. Разнообразие управляющего (человека, группы людей), т.е. его способность накапливать и перерабатывать информацию обо всем, что происходит в системе управления, ограничено. В силу этого обстоятельства появляется необходимость в создании и периодическом пересмотре типа организационной структуры предприятия.

Различают следующие основные типы структур: патриархальная, линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, сетевая (групповой бизнес). Некоторая ориентация для смены типа организационной структуры может осуществляться на основе метода типологии (рис. 6.1).

Горизонтальная ось на рис. 6.1 показывает вид основной ориентации организации: на решение внутренних проблем или адаптацию к изменениям внешней среды. Вертикальная ось – размер организации: малые или прочие предприятия. В результате позиционирования в соответствии с указанными параметрами конкретного субъекта хозяйствования в типологической схеме можно получить общие рекомендации по выбору типа организационной структуры, отраженной на рис. 6.1. Например, крупные предприятия, ориентированные

Таблица 6.1

Характеристика структурных элементов системы управления

Показатели, параметры	Методы анализа
Тип оргструктуры	Анкетирование
Состав подразделений	Интервьюирование
Охват контролем (норма управляемости)	Сравнение
Количество ступеней иерархии	Контрольные вопросы
Уровень централизации функций управления	Конференции и комиссии
Степень стандартизации трудовых функций	Моделирование
Разнообразие ответственности	Деловые игры
Четкость определения диапазона ответственности	Балльный
Степень распределения фактических активов по различным рабочим местам и регионам	Типология
Масштаб работ	Графический метод
Глубина работ	Группировка
Состав и характеристики решений	Детализация
Уровень управляемости	Экспертный
Эффективность управленческого труда	Метод активного социологического тестирования анализа и контроля
Экономичность управленческого труда	Функционально-стоимостный анализ
Загруженность работников	Коллективный блокнот
Уровень автоматизации управления	«Паутина»
Полнота информационной поддержки	
Прочие характеристики	

на решение проблем организации производственного процесса (в частности, промышленные предприятия, функционирующие в условиях административно-командной системы управления), эффективно работают при использовании линейно-функциональной структуры.

В рассмотренной схеме учтены лишь два основных параметра, влияющие на решение аналитика. В действительности диапазон факторов гораздо шире. В силу этого обстоятельства вопросы выбора типа и конкретной реализации структуры оказываются столь сложным делом, что едва ли может быть выработана универсальная методика.



Рис. 6.1. Типология организационных структур

Нужно, как утверждают представители многих крупных американских компаний [384, 404, 407], заимствовать опыт преуспевающих фирм и приспосабливать к собственным условиям те или иные организационные решения исходя при этом из характера производства, специфических условий, в которых функционирует данное предприятие, а также наличия соответствующего административного персонала.

В патриархальной и линейной структуре на разнообразие субъекта управления влияет количество подчиненных, в функциональной структуре — трудоемкость различных видов деятельности. В линейно-функциональной структуре разнообразие определяется не только численностью подчиненных, но и количеством, и сложностью оборудования, технологии, предметов труда, масштабами производства. В дивизиональных структурах оно зависит от уровня и особенностей диверсификации производства, в матричной структуре и динамических сетях — вызвано мобильностью рынка, инновационными процессами, усложнением мотивации персонала и отношений между работниками.

На малых предприятиях, где выполнение функций требует ограниченного числа работников, проблема определения структуры не является столь острой по сравнению с подбором руководителей с соответствующими знаниями, умениями, опытом, стилем работы, организационными способностями.

Значительно сложнее дело обстоит на средних и крупных предприятиях, выпускающих широкую номенклатуру продукции. В этом случае возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижениям экономически эффективных результатов.

Развитие организационных структур в настоящее время для этих предприятий связано с переходом к дивизиональным, сетевым структурам, использованием малых групп, стратегических центров прибыли, внутренних рынков. В процессе маркетингового анализа изучается возможность нововведенческой экспансии, поиска новых рынков и диверсификации операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных организаций (таких как, например, открытое акционерное общество «ГАЗ») нововведенческих фирм. Последние ориентированы на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий, технологий и действуют на принципах «рискового финансирования».

Динамические сети, кроме привлечения возможностей новых информационных технологий, требуют включения всего потенциала организации за счет усиления тенденции движения к новому качеству отношений, где управляемые все более становятся одновременно и управляющими, и все больше разнообразие объекта управления «гасится» усилиями работников низовых уровней организаций, ранее пассивных исполнителей воли «верхов».

Предприятия должны стремиться к сетевой структуре. Им не обязательно иметь полный набор предпринимательской деятельности — от научных исследований и опытно-конструкторских подразделений до маркетинга и распределения. Часто целесообразно заключение договоров с другими организациями для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создание неформальных стратегических объединений.

Главная цель объединения — приобретение дополнительных преимуществ с целью оттеснения конкурентов. Объединение происходит за счет исполнительной вертикали или горизонтальных связей,

основывающихся на общности интересов. Целесообразность объединения в соответствующих условиях может быть определена с помощью типологической сетки (рис. 6.2).

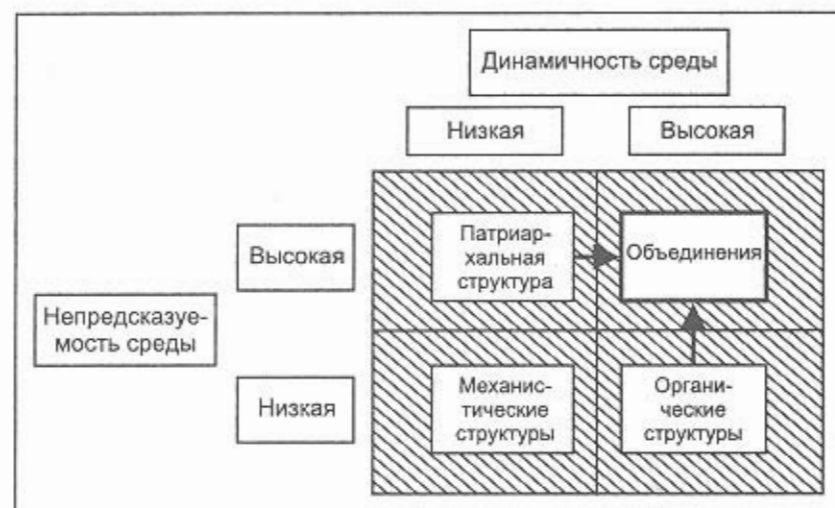


Рис. 6.2. Типологическая схема субъектов хозяйствования и объединений

Выбор типа организационной структуры может осуществляться с помощью **экспертного метода**. В этом случае экспертам предлагаются характеристики оргструктур, которые нужно проранжировать по степени важности. На основе выставленных оценок получают веса характеристик, отражающие их относительную важность. Последняя учитывается при выборе организационных структур. В качестве характеристик могут выступать:

- возможность диверсификации без существенной потери контроля за деятельностью;
- гибкость по отношению к условиям внешней среды;
- оперативность принятия решений;
- степень централизации финансовых ресурсов;
- возможность проявления инициативы и самостоятельности;
- оперативность контроля;
- маневренность ресурсов;
- другие параметры.

Количественные показатели не дают однозначного ответа на вопросы, связанные с оценкой эффективности управления в рамках заданной организационной структуры. Использование их полезно не столько при единовременной диагностике состояния организационной структуры, сколько для ее мониторинга.

- Формальная структура характеризуется такими параметрами, как:
 - охват контролем (число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем);
 - степень стандартизации трудовых функций;
 - количество ступеней иерархии (уровень вертикального разделения труда);
 - степень разделения труда между отдельными единицами (уровень горизонтального разделения труда);
 - разнообразие заданий, которые должны быть выполнены для достижения целей организации;
 - степень распределения физических активов организации по различным местам и регионам (территориальное или географическое разделение труда).

Английский исследователь Р. Фэлк [391] среди принципов, которые принимают большинство современных специалистов, называет такой: «число сотрудников, непосредственно подчиненных одному административному работнику, должно обычно составлять от 5 до 8 человек, за исключением особых случаев». Но на охват контролем на конкретных предприятиях могут влиять различные организационные переменные.

Широкий охват может быть эффективен при использовании высокообразованного персонала, а узкий — когда подчиненные не получили соответствующей подготовки для выполнения работ. Однако уровень образования не единственный фактор, определяющий число лиц, непосредственно подчиненных руководителю. На значение этого параметра могут влиять и возможность обеспечения контактов между руководителями и подчиненными, и способность работников выполнять свои обязанности без непосредственного руководства, и другие факторы. Рассмотрим методику анализа параметра охвата контролем, основанную на сочетании методов **балльного, контрольных вопросов и сравнения** (табл. 6.2).

В таблице в графе А представлены следующие факторы (организационные переменные): географическая близость подчиненных, сложность функций, руководство и контроль, координация, планиро-

Таблица 6.2

Вопросник по охвату контролем

Факторы охвата	Сходство функций				
	идентичные	существенное сходство	похожие	внутренне различные	совершенно различные
А	1	2	3	4	5
Географическая близость подчиненных	1	2	3	4	5
Сложность функции	2	4	6	8	10
Руководство и контроль	3	6	9	12	15
Координация	2	4	6	8	10
Планирование	2	4	6	8	10

вание. Последующие пять граф таблицы отражают сходство функций: идентичные, существенно схожие, похожие, внутренне различные, совершенно различные. В графах таблицы указаны значения факторов по возрастанию их сходства. Например, по критерию сложности (стр. 2 таблицы) различают функции простые, шаблонные, имеющие некоторое сходство, сложные, высоко сложные. Каждому значению фактора присвоены баллы, отражающие их значимость, колеблющуюся от 1 по географической близости подчиненных, расположенных в одной комнате, до 15 – для фактора «постоянное руководство и контроль».

Аналитик, пользующийся рассмотренной таблицей, выполняет такие действия, как:

идентификация для изучаемого объекта значений по каждому фактору;

построение «кривой» идентификации факторов;

подсчет суммы баллов, называемой индексом руководства, для анализируемого объекта;

формулировка рекомендаций по изменению числа лиц, подчиненных конкретному руководителю.

Например, в табл. 6.2 по конкретному руководителю имеются следующие значения факторов: все его подчиненные расположены в одном здании, выполняют сложные функции, требующие умеренного руководства и контроля, но предполагающие тесные взаимоотношения между работниками. При планировании деятельности подчиненных необходимы значительные усилия руководителя, направляемые широкой политикой. Общая сумма, набранная оцениваемым лицом, составляет 35 баллов. Нормативное число лиц, подчиненных одному руководителю среднего уровня, отражено в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Охват контролем для руководителей среднего уровня [228, с. 69]

Сумма баллов	Стандартный охват, человек
40–42	4–5
37–39	4–6
34–36	4–7
31–33	5–8
28–30	6–9

Рекомендуемый индекс руководства (охвата контролем) составляет в соответствии с принятыми нормами для конкретного лица от 4 до 7 человек.

Сравнение различных организационных структур показывает, что организации с меньшим количеством уровней и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры. Широкий охват контролем облегчает передачу власти вниз, ее децентрализацию. Создаются условия для деятельности лучше подготовленных руководителей и подчиненных, сокращения сети коммуникаций, уменьшения административной дистанции между уровнями управления.

Как показывает опыт, распространение информации, повышение роли стратегических и маркетинговых функций в условиях обостряющейся конкурентной борьбы и распространения новых информационных технологий приводят к разделению между стратегическими функциями управляющих высшего уровня и текущими функциями руководителей среднего и низшего звена. Более плоская организационная структура с максимальной децентрализацией развивает у персонала опору на собственные силы, инициативу и способности самостоятельно принимать решения.

Подразделения организации должны располагать достаточно большой автономией. Свобода действий структурных подразделений создает условия, при которых новые идеи (в области производства, проектирования, обслуживания потребителей продукции и т.п.) могли бы беспрепятственно поступать в высшие звенья управления со всех уровней организационной структуры, обеспечивая приток идей и информации. По мере того как организация становится менее иерархической, она уполномочивает работников (как индивидуумов, так и группы) принимать на себя будущую ответственность и работать более независимо. Главное преимущество упрощенной и уполномоченной организации — это возросший интерес, вовлеченность в принятие управленческих решений и ответственность работников.

Важной характеристикой формальной структуры является масштаб и глубина работ отдельных служащих. Под первым параметром имеется в виду количество выполняемых работ, их объем. Сотрудник, отвечающий за девять заданий, имеет более широкий масштаб работ, чем тот, кто выполняет три различных задания. Глубина работ определяется объемом контроля, который лицо использует, чтобы изменять или влиять на свою работу. В частности, аналитик-исследователь выполняет значительное число операций, имея широкий масштаб работ, большую ее глубину, и не систематически контролируется администрацией.

Характерной чертой последних лет и, судя по всему, предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой деятельности, в стиле управления. Известно, что в условиях специализации рост производительности труда обеспечивается за счет дробления работ, функций, знаний. Более специализированные работы требуют и большего объема усилий по координации. Каждый работник при этом чувствует большее отчуждение от своей деятельности.

Теперь уже ясно, что путь к чрезмерной специализации является тупиковым. Курс должен быть взят на развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то при интеграции — координационный, демократический. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские построения, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Основным инструментом анализа организационной структуры является метод **контрольных вопросов**. Фрагмент вопросника представлен в табл. 6.4.

Преобладание ответов в гр. 1 свидетельствует о недостаточной специализации работ и требует введения существенных изменений в организационную структуру. Об определенном благополучии при распределении прав, обязанностей и ответственности сигнализирует наличие ответов в гр. 3.

Таблица 6.4

Вопросник по индикации организационной структуры

Вопросы	Ответы		
	1	2	3
Количество связей, непосредственно замкнутых на первого руководителя	>9	≤ 9	≤ 7
Количество связей, замкнутых на первого заместителя	>9	≤ 9	≤ 7

Вопросы	Ответы		
	1	2	3
Четкость определения диапазона ответственности	Не определена	Типовые инструкции	Правила поведения рабочих в организации, правила внутреннего трудового распорядка, положение о системе управления и другие документы
Полномочия у руководителей среднего звена для принятия оперативных решений	Отсутствуют	Не четко очерчены	Четко закреплён диапазон ответственности, в рамках которого руководитель уполномочен принимать решения. Определены квоты каждого руководителя. Составлен бюджет
Связи между подразделениями	Слабые	Случайные	Четко определены горизонтальные взаимодействия
Утвержденная стратегия организации	Отсутствует	Намечена в общих чертах	Разработана
Двойное подчинение подразделений	Имеет место	—	Отсутствует
Прочие вопросы			

Любые принимаемые по результатам анализа в части формальной структуры решения по своей сути не могут быть лучшими, а лишь приемлемыми, имеющими к тому же проходящий характер. В силу этих обстоятельств принципиально важно непрерывно сопоставлять нормативно установленные структуры с теми, что имеются в действительности. Для получения сведений о формальных и неформальных отношениях возможно использование методов **анкетирования** (проведение серии индивидуальных анкетных опросов) и **интервьюирования** персонала.

Управленческая структура тесно связана с производственной структурой и особенностью управляемого объекта. Для количественного анализа их соответствия используются такие параметры, как количество партий изготавливаемых деталей и узлов, частота переналадок оборудования, численность работников в основных, вспомогательных и обслуживающих цехах, показатели, характеризующие объем и сложность внутрипроизводственного кооперирования, и др. [223].

Количественная взаимосвязь параметров субъекта и объекта управления устанавливается при помощи **моделирования**. Для однородных групп объектов выявляются тенденции изменения параметров субъекта в зависимости от его развития и устанавливаются типичные соотношения между изучаемыми параметрами, которые могут быть приняты в качестве базовых нормативных показателей. В частности, в методических разработках Научно-исследовательского института труда используются модели, которые строятся для линейных руководителей и специалистов функциональных отделов [244].

Модель оценки численности руководителей подразделений представлена формулой

$$y = a + bx, \quad (6.1)$$

где a, b — постоянные коэффициенты, рассчитанные эмпирическим путем;
 x — численность подчиненных работников или нижестоящих подразделений.

Модель определения численности функциональных специалистов (y) можно представить в виде зависимости:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n, \quad (6.2)$$

где $x_1, x_2, \dots, x_n$ — факторы, от которых зависит потребность в специалистах данного профиля (номенклатура и количество факторов различны по категориям специалистов).

В общем случае модели отражают зависимости между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они строятся на основе сбора и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить **регрессионные модели** зависимости численности инженерно-технических работников и служащих

от производственно-технологических характеристик предприятия, зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик.

Анализ управленческой и производственной структуры дополняется изучением функциональной структуры, характеризующейся составом и соотношением работ между отдельными специализированными подразделениями в подготовке и обосновании управленческих решений. Анализ функциональной структуры направлен на выявление возможностей концентрации однородных работ в рамках определенных подразделений, углубление их специализации и рационализации разделения труда между структурными единицами иерархических уровней и между специалистами разной квалификации в одном звене. Распределение работ между подразделениями во многом зависит от особенностей каждого конкретного предприятия, состава руководителей и специалистов, задач, стоящих перед ними в конкретный период времени, стратегии развития организации.

Для анализа функциональной структуры могут использоваться методы **анкетирования** и **интервьюирования**. В этом случае в основу кладутся формы, в которых дается перечень функциональных работ подразделения и исполнителей (в соответствии с положением о подразделении и должностными инструкциями). Полученные перечни дополняются работами, практически выполняемыми персоналом, но не нашедшими отражение в формальной документации. По каждой работе указываются входные и выходные документы, источники их получения и пользователи, срок или периодичность исполнения, вид связи, проставляется трудоемкость, делаются пометки к работам, потерявшим актуальность. При необходимости каждая из работ может быть детализирована до уровня операций и действий.

Для обобщения и оценки собранных данных используются различные приемы **моделирования**. Оно представляет собой разработку формализованных математических, графических и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения и оценки различных вариантов структуры, а также сетевых, матричных и других графических отображений распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Модели дают возможность анализировать направленность связей, характер и причины их возникновения, оценивать различные варианты группировки и взаимосвязи видов деятельности в однородных подразделениях. Примерами могут служить

«метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями, матрицы распределения полномочий и ответственности, органограммы процессов принятия решений и другие документы.

Анализ функциональных взаимосвязей проводится обычно с использованием сетевых графиков, которые сопоставляются с положениями о структурных подразделениях. В случае устойчивого отклонения необходимо выявить причины этого, изменить порядок работы и принять один из вариантов: скорректировать положение о подразделении или изменить структуру управления.

Игровое моделирование организационных структур и процессов управления с помощью **деловых игр** ориентируется на практические действия работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий.

Цель анализа функциональной структуры заключается в выявлении возможностей перераспределения задач и функций между централизованными органами и локальными подразделениями аппарата управления для повышения его оперативности, подвижности и экономичности. Центральным вопросом является определение уровня специализации, соответствующего эффективной работе. Чем меньше размах деятельности, тем выше уровень специализации, но при этом, в некоторых случаях, ниже удовлетворенность работника. Чем богаче деятельность, тем сильнее оказывается удовлетворенность подчиненного.

Руководитель должен попытаться установить баланс между эффектами специализации и человеческими представлениями, часто связанными с уменьшением или расширением размаха деятельности и ее глубины. Для анализа степени специализации можно воспользоваться методом **типологии** (рис. 6.3).

Горизонтальная ось типологической схемы – глубина деятельности, степень контроля, которую человек осуществляет над своей работой. Вертикальная ось – размах деятельности, количество вариантов и повторений, включенных в нее. Каждая ось разделена на категории высокого и низкого уровней. После позиционирования работ в определенных секторах можно воспользоваться следующими рекомендациями.

Сектор 1. Руководителю следует изыскивать пути для увеличения специализации – сокращения разнообразия и/или степени контроля деятельности или увеличения количества повторений.

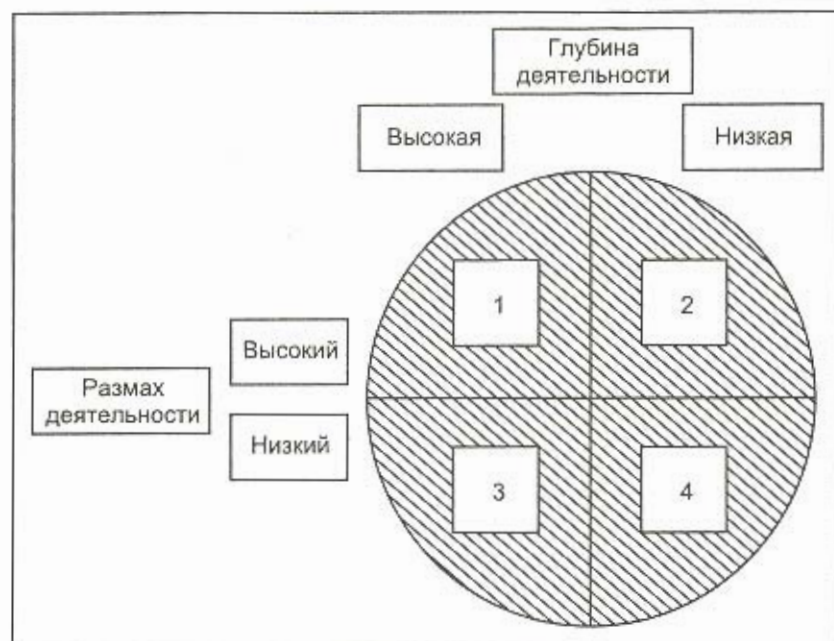


Рис. 6.3. Типологическая схема специализации деятельности

Сектор 2. Необходимо сократить размах деятельности путем исключения некоторых операций, включенных в задание так, чтобы оставшиеся повторялись более часто. Кроме того, должна быть начата программа обогащения труда для того, чтобы нейтрализовать дисфункциональные эффекты малого уровня глубины деятельности.

Сектор 3. Следует выполнять программу расширения видов работ, что позволит увеличить разнообразие требуемых заданий и сократить повторяемость рабочего цикла, добиваться большей конкретности в стандартах и видах на будущее, чтобы сократить неопределенность, сопровождающую деятельность с высоким уровнем глубины.

Сектор 4. Руководитель должен вводить программу, включающую как обогащение деятельности, так и расширение видов работ. Когда перестройка деятельности невозможна, нужно наблюдать за ней, чтобы обнаружить и исправить такие нежелательные последствия, как частые прогулы и плохая исполнительность. Особое внимание также следует уделять тому, чтобы поручать эти специализированные виды работ тем работникам, которые справляются с ними лучше.

В последнее время при совершенствовании функциональной структуры начали применять метод **функционально-стоимостного анализа**. Он дает возможность выбрать такой вариант системы, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Метод позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Для определения и оценки функциональных обязанностей, в частности при выделении новых подразделений на предприятии, предлагается использовать метод **активного социологического тестирования** анализа и контроля, комиссии и конференции, коллективный блокнот.

Оценка управленческого труда может осуществляться с использованием различных показателей [223], в частности трех нижеперечисленных:

$$Y_y = \frac{N_y}{\Phi_y}, \quad (6.3)$$

где Y_y – уровень управляемости;

N_y – норма управляемости;

Φ_y – фактический уровень управляемости;

$$\Theta_y = \frac{P_p}{\chi_y}, \quad (6.4)$$

где Θ_y – эффективность управленческого труда;

P_p – реализованная продукция (в стоимостном выражении);

χ_y – численность управленческих работников;

$$\Theta_k = \frac{3_y}{3_n}, \quad (6.5)$$

где Θ_k – экономичность управленческого труда;

3_y – общая сумма затрат на управление;

3_n – общая сумма затрат на производство и реализацию продукции.

Загруженность работников анализируется по таким направлениям, как использование рабочего времени; равномерность загрузки работников в течение рабочего дня, недели, месяца, года; дифференциация загрузки в целом и в пиковые периоды. Результаты анализа дают возможность проверить правильность расчета численности различных категорий управленческого персонала и подбора работ в соответствии с их квалификацией, позволяют оценить расстановку работников, определить их избыточность или дефицит. На основе материалов диагностики может изменяться численный состав определенных категорий руководителей, специалистов, технических исполнителей, уточняться содержание должностных инструкций и положений о подразделениях с целью передачи некоторых функций и работ от одной должности к другой, из одной структурной единицы в другую, корректироваться регламент и технология выполнения заданий. Анализ фактической загруженности работников, изучение методов ее расчета помогают обосновать решения по совершенствованию технологии выполнения работ.

Все решения по организационной и функциональной структурам должны быть подвергнуты **экспертной оценке**. Последняя осуществляется с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей субъекта хозяйствования, уточненных при разработке стратегии, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей.

Результаты анализа следует закрепить в картах прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности. В этих документах должны быть четко регламентированы: сфера ответственности, конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность, права, которыми наделяются подразделения для достижения результатов.

В конечном счете любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы предприятия: поднять производительность труда, ускорить техническое развитие, добиться кооперации в принятии и реализации решений. В кризисный период изменения в структурах управления направлены

на создание условий для выживания организации (за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям окружающей среды).

Опыт автора, приобретенный при проведении структурно-функционального анализа в различных условиях функционирования организаций [99, 100, 102, 103, 105, 114, 115, 116], позволяет утверждать, что удачная реорганизация структуры неизменно привлекает большее число работников в процесс выявления и решения проблем субъекта хозяйствования. Реализация по результатам аналитического исследования рекомендаций по совершенствованию организационной и функциональной структур создает условия для улучшения экономических и социальных параметров организации, является неременной предпосылкой внедрения прогрессивных информационных технологий, которые оказывают существенное влияние на интеграцию производственных и обслуживающих процессов, способствуют повышению эффективности принимаемых решений, а в конечном счете и достижению устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

Информационные технологии (ИТ) должны вносить свой вклад в реализацию целей организации как функция обеспечения производственного процесса (например, в области коммуникаций или автоматизации производства, а также при генерации управленческих знаний и информации для выполнения хозяйственных операций), как организационный инструмент для создания виртуальных форм предприятий.

Для большинства хозяйствующих субъектов организационно решение проблем информатизации можно осуществить двумя способами. Первый из них – создание внутрифирменного информационно-технологического подразделения, которое предлагает услуги и внефирменному рынку, доказывая тем самым возможность рентабельного использования своих мощностей. Второй путь – использование услуг специализированных предприятий информационной индустрии и содержание незначительного числа работников в подразделениях субъекта хозяйствования для сотрудничества с этими организациями и осуществления функций информационного менеджмента. Возможен и стратегический альянс между собственным подразделением и внешними партнерами. При анализе рассмотренных вариантов могут использоваться методы **экспертный, балльный, контрольных вопросов, метод «паутина», дельфийский метод**.

В решении этих проблем необходимо участие таких заинтересованных групп лиц, как:

высшее руководство, которое должно управлять ИТ как стратегическим потенциалом предприятия;

специалисты, занимающиеся поиском системных решений для функциональных задач;

руководители и специалисты функциональных подразделений, которые должны использовать информационные технологии в силу логики своей деятельности;

собственное информационно-технологическое подразделение;

поставщики информационных технологий, которые должны предлагать услуги в строгом соответствии с проблемными установками своих потребителей.

Оценка информационного обеспечения проводится с позиций наиболее полного удовлетворения потребностей управляющей подсистемы в информации, позволяющей разработать, принимать и организовать выполнение оптимальных решений. Предполагается диагностика полноты, достоверности, своевременности и других свойств информации. Эталоном для оценки использования метода **сравнения, ведущих звеньев и узких мест** является информационная потребность, определяемая на основе организационных структур, распределения прав, обязанностей и ответственности в системе управления, осуществляемых процедур и принимаемых решений на разных уровнях управления.

Необходимо анализировать действительные и фактические информационные потребности руководителей и специалистов различных уровней. Сопоставление этих потребностей позволяет увидеть перспективы развития информационного обеспечения и в целом всей информационной системы управления. Регламентами по информационной технологии, используемыми в процессе анализа, являются инструкции по работе с техникой, паспорта, схемы размещения средств, классификаторы, проектная документация и прочие формы.

Анализ циркуляции информации предполагает изучение интенсивности, направленности, стабильности и целеустремленности потоков информации, возможности их разветвления и слияния. Эталоном оценки движения информационных потоков является их соответствие связям, возникающим в материальных процессах, в процессах разделения труда в управлении и взаимосвязям субъекта и объекта управления.

На практике разработаны и успешно используются методики анализа информационного обеспечения, которые различаются методами сбора, оценки и представления исходных данных. Например, **матрич-**

ные модели, разработанные в ЦЭМИ РАН, предназначены для изучения основных характеристик информационного обеспечения управления. Модели позволяют показать различные группы видов и источников данных, способствуют выявлению фактической обеспеченности и возможности ее пополнения для разных подразделений и категорий руководителей и специалистов.

Графический метод исследования позволяет изучать информационные потоки, рассчитывать объемные показатели циркулирующих сведений. Аналитические данные отражают такие характеристики, как вид и название носителя информации, источник и приемник данных, периодичность их сбора или предоставления, операции, количество экземпляров и другие сведения. Цель диагностики – выявление пунктов дублирования, избытка и недостатка информации, причин сбоев и задержек по ее представлению.

Результаты анализа информационного обеспечения позволяют сформулировать предложения по выбору рациональных форм организации информационной системы и в частности информационного фонда (его содержания и структуры).

Целями анализа организации технического и программного обеспечения являются: оценка уровня автоматизации процессов управления и отдельных видов работ, рациональности использования технических и программных средств, выявление излишней техники и обоснование дополнительной потребности в ней. В этом случае необходима система показателей, характеризующих состояние, качественный состав, использование вычислительной и организационной техники, а также программных средств.

Показатели технической оснащенности управленческого труда сопоставляются с соответствующими показателями по другим аналогичным объектам, с проектными данными. Рассматривается также динамика этих показателей, при этом используются методы **базисного и пространственного сравнения**.

Выводы ретроспективного анализа ложатся в основу определения очередности автоматизации различных процессов и подразделений аппарата управления. При анализе состава технических средств оценивается их надежность, т.е. вероятность отказа. С этой целью определяется удельный вес резервной техники (дублиеры технических устройств) или удельный вес в стоимости отдельных видов техники запасных частей и модулей. При анализе надежности техники определяются более слабые элементы **методом ведущих звеньев и узких мест**, выявляются причины выхода ее из строя.

Для комплексной характеристики технической оснащенности управления может применяться показатель «Уровень механизации и автоматизации труда управленческого персонала» (Y_a), рассчитанный по формуле

$$Y_a = \frac{C_v}{\chi_y}, \quad (6.6)$$

где C_v — стоимость вычислительной и организационной техники;

χ_y — численность управленческого персонала.

При анализе технического и программного обеспечения системы управления изучается состав технических, программных средств и техническая обеспеченность основных видов работ по управлению, фондовооруженность различных групп управленческого персонала, интенсивность использования различных видов техники. Анализируется соотношение (по численности занятых работников, стоимости применяемой техники управления, перерабатываемому объему информации) уровней и подразделений системы управления, интенсивность вертикальных и горизонтальных автоматизированных видов связей в системе и с внешней средой.

Оценка сложившегося соответствия, выявление диспропорций и несогласованности отдельных элементов системы дает возможность разработать конкретные меры и предложения по обеспечению целостности системы управления. Анализ технического обеспечения позволяет определить наиболее экономичные пути и формы его развития с учетом особенностей и задач стратегического развития организации.

Для оценки состояния и направлений совершенствования технического обеспечения используется **сравнение** фактического его состояния с принятым эталоном, показателями аналогичных и лучших объектов определенной группы. Такое сопоставление является необходимым условием обоснования важнейших стадий реализации концепций долгосрочного развития объекта по данному направлению.

Постепенный переход от ретроспективного анализа, определяющего основные факторы и условия сложившегося состояния и достигнутого уровня автоматизации управления, к разработке альтернатив его развития дает возможность добиваться необходимых результатов в управлении. По каждому варианту совершенствования технического оснащения труда управленческого персонала должна просчитываться

эффективность, устанавливаться соответствие его целям организации и имеющимся финансовым и материально-техническим ресурсам. Это создает основу для выбора наиболее реального и результативного варианта развития информационной системы.

Уровень полноты информационной поддержки управленческого персонала можно определить **методами контрольных вопросов, балльной и экспертной оценки**. Эволюция информационных технологий характеризуется быстрым освоением методов и инструментальных средств, не ограничивающихся традиционными подходами, но и распространяется на ранее используемые лишь в системах искусственного интеллекта. Объясняется это законом У. Эшби, который гласит: сложность механизма управления должна соответствовать сложности объекта управления (в нашем случае организации). Невозможно управлять системой с помощью инструментов, которые не соответствуют ее сложности. В процессе анализа должны отслеживаться перспективные технологии, предлагаемые информационной индустрией.

Комплексное исследование проблем, связанных с совершенствованием информационных технологий, как и других задач организационного анализа, рационально проводить в форме **деловых игр**. Организаторам игры следует иметь в виду, что наиболее действенный результат достигается в том случае, когда в качестве аналитиков выступают не только работники организации, но и специалисты по управленческому консультированию. Последние привносят свой опыт, знание передовых достижений в этой области. Внешние аналитики способны вовлечь персонал предприятия в процесс осознания подлинных проблем своей организации и поиск путей их разрешения. Вариант игры, разработанный при участии автора, представлен в работе [212].

Использование предлагаемых методов анализа информационных технологий, опробованных на практике и частично отраженных в работах [115, 116], позволяет создавать и поддерживать информационные системы, соответствующие современным требованиям хозяйствующих субъектов.

7. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Представление о сущности потенциала работников предопределяет подход к его измерению и оценке. Рассматривая потенциал как способность ресурсов давать определенные результаты и обеспечивать функционирование системы, следует учитывать и выражать в показателях все факторы, которые определяют такую способность. Для этого необходимо не только иметь параметры ресурсов и их результирующие характеристики, но и знать накопленные, но еще не используемые резервы.

Создание системы оценки управленческого персонала, одинаково сбалансированной с точки зрения объективности, простоты, затратности, – задача весьма сложная. Предстоит решить вопросы о выборе объектов, субъектов, основы, типа, вида, техники и направления оценки для реализации конкретных ее целей; спроектировать формы документирования исходных данных и результатов анализа; разработать методики и нормативные материалы для аналитиков.

Объектом анализа являются управленческий персонал и претенденты на вакантные должности организации. По принятой в Российской Федерации классификации [251], в соответствии с выполняемыми функциями, выделяются три группы управленческого персонала: руководители, специалисты и технические исполнители.

Круг субъектов анализа может быть достаточно широким. Наиболее очевидно включение в число аналитиков руководителей, непосредственно наблюдающих и оценивающих исполнение обязанностей подчиненными. Достаточно эффективной может быть оценка работника другими членами коллектива. В частности, правомочно использование аналитиков трех должностных уровней: непосредственного руководителя, подчиненных и коллег одного ранга.

Все более популярным становится использование самоуправляемых команд и командных оценок. В такой ситуации коллективные рейтинги более надежны, справедливы и обоснованы, чем индивидуальные. Участие нескольких экспертов позволяет исключить предубежденный подход. Но поскольку немногие люди в полной мере знают конкретного работника и могут объективно оценить результаты его труда, включение в число экспертов всего персонала подразделения не даст требуемого результата.

За рубежом многие фирмы позволяют подчиненным анонимно оценивать исполнение обязанностей, профессиональные и личностные качества своих начальников (процесс, называемый обратной связью). Такой подход, позволяющий высшему руководству изучать стили управления, выявлять потенциальные проблемы управленческого персонала, может быть позаимствован для использования при анализе на предприятиях России.

Соответствие работников занимаемой должности по формальным признакам (стажу, возрасту, уровню образования и прочим параметрам) должны определять специалисты по персоналу, располагающие данными о таких характеристиках. Соответствие профессиональным требованиям специалистов наиболее ответственных профессий объективно могут установить только внешние эксперты в ходе профессиональных экзаменов. Особый вид аналитической информации можно получить при проведении самооценки работников, когда определяется результативность труда и удовлетворенность им.

Мнения аналитиков (индивидуальные и коллективные), вынесенные на основе текущей деятельности или специальных испытаний, могут иметь открытый или анонимный характер. Процедуры диагностики можно осуществлять вручную или формализуемую их часть автоматизировать [72].

Одной из важнейших проблем анализа является определение критериев и показателей оценки. При всем многообразии показателей, используемых при диагностике персонала конкретной должности, возможна их определенная классификация. К первой группе относится квалификация, определяемая по уровню знаний, умений, навыков. Вторую группу представляют профессиональные качества, выявляющие такие стороны личности, которые являются специфическими для определенной профессиональной деятельности. Примерами профессиональных качеств являются: способность к сотрудничеству, взаимозаменяемость, готовность к дополнительной нагрузке и ответственности, корректность в отношении с подчиненными, коллегами и т.д. Третья группа – личностные качества персонала, характеризующие индивидуальные черты и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполнению профессиональной деятельности, но определяющие социальный индивид: честность, доброжелательность и т.п. К четвертой группе относятся показатели результативности, устанавливающие степень эффективности выполнения работы. Это количественные меры (время, производительность, издержки и т.п.) и качественные характеристики.

При выборе показателей следует учитывать, для решения каких конкретно задач используются результаты (повышение оплаты труда, служебный рост и т.п.), для какой категории и должности работников устанавливаются показатели. Результат труда руководителей выражается через итоги бизнес-деятельности организации или подразделения (прибыль, доля на рынке, оборот капитала и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных им работников (уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результаты труда начальников производств, цехов, мастеров можно оценивать показателями объема производства, производительности труда, издержек производства, количества рекламаций, простоев, потерь от простоев, текучести кадров. Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним должностных обязанностей.

Важную группу представляют параметры, характеризующие удовлетворенность работника условиями труда, отношениями с непосредственным начальником и прочие факторы.

Классификация персональных оценочных технологий представлена на рис. 7.1.

По сравнению с показателями финансовых результатов или состояния производства большинство параметров оценки управленческого персонала чрезвычайно трудно измерить, собрать и проанализировать. Здесь есть опасность стереотипа, поскольку в повседневной практике диагностика связана, прежде всего, с личным восприятием сотрудников. В этом виде анализа доступно использование параметров, получающих качественную оценку («хорошо», «плохо», «удовлетворительно» и т.д.), которые для облегчения отслеживания тенденций изменения трудового потенциала по возможности должны переводиться в условные цифровые оценки. Последние предпочтительнее в отношении оцениваемого работника как с точки зрения их точности, так и сопоставимости. Выбор субъективных характеристик предопределяет использование преимущественно эвристических методов анализа (табл. 7.1).

Способ оценки персонала должен быть как можно более объективным. Чтобы устранить субъективность измерения конкретных значений показателей, рекомендуется использовать при диагностике персонала несколько различных подходов. Выбор методов зависит от цели анализа, категории персонала, срочности оценки, от имеющихся в распоряжении аналитиков финансовых ресурсов.

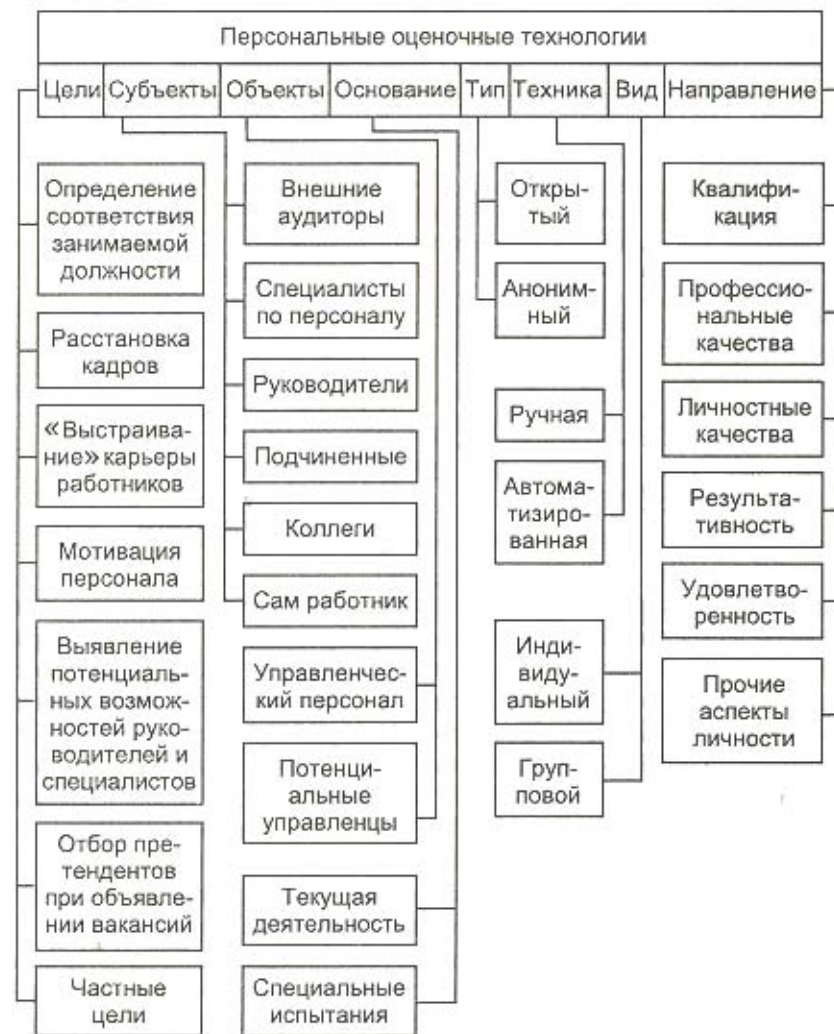


Рис. 7.1. Классификация технологий оценки управленческого персонала организации

Анализ соответствия управленца занимаемой должности, т.е. аттестация, основывается на использовании таких методов, как анкетирование, группировка, сравнение, комиссии и конференции.

Таблица 7.1

Характеристика управленческого персонала

Параметры, показатели	Методы анализа
Квалификационные (знания, опыт, навыки, умения)	Анкетирование
Профессиональные (самостоятельность, готовность к принятию решений, владение компьютером и т.п.)	Балльный
Личностные (общительность, честность и пр.)	Группировка
Результативность (объем работы, качество, сроки и т.д.)	Деловые игры
Удовлетворенность (условиями труда, размером заработной платы и пр.)	Контрольные вопросы
Прочие аспекты личности	Конференций и комиссий
	Парное сравнение
	«Паутина»
	Ранжирование
	Целевой
	Экспертный
	Метод анализа иерархий
	Репертуарные решетки

С квалификационными требованиями по соответствующим должностям (уровень профессионального образования, стаж и опыт работы по специальности) сопоставляются фактические данные каждого объекта анализа. Члены аттестационной комиссии при наличии расхождений задают вопросы сотруднику и его непосредственному руководителю. Решения об оценке работника (соответствие, несоответствие занимаемой должности, соответствие при условии выполнения рекомендаций комиссии), а также выносимые рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого и его непосредственного руководителя открытым или тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии. Результаты заносятся в аттестационный лист, который хранится в личном деле сотрудника. Исходные данные для аттестации берутся из квалификационных требований и личной карточки работника. При ручной технологии обработки данных аттестационный лист, имеющий анкетную форму (табл. 7.2), заполняется вручную.

На наш взгляд, процедура аттестации существенно упрощается, а руководство получает результаты анализа в наглядном виде при автоматизации обработки данных для членов аттестационной комиссии. В этом случае до начала работы комиссии по указанным исходным данным должны подготавливаться материалы по форме, отраженной в табл. 7.3. Сведения граф А, 1–8 печатаются при подготовке таблицы,

Таблица 7.2

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____
3. Должность, занимаемая на момент аттестации _____
4. Сведения об образовании (повышении квалификации, переподготовке) _____
5. Категория _____
6. Общий трудовой стаж _____
7. Стаж по специальности _____
8. Вопросы к аттестуемому и краткие ответы на них _____
9. Вопросы к непосредственному руководителю и краткие ответы на них _____
10. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии _____
11. Краткая оценка выполнения сотрудником рекомендаций предыдущей аттестации _____

(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

12. Оценка деятельности _____
(соответствует занимаемой должности, соответствует при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии, не соответствует занимаемой должности)
13. Количественный состав комиссии (чел.) _____
14. Количество голосов за _____, против _____
15. Рекомендация аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются) _____

Председатель
аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной
комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации _____

С аттестационным листом ознакомлен _____ (подпись, дата)

Отчет аттестационной комиссии

Отчет, аттестационные материалы																
Ф.И.О. работ- ников	Уровень профессиональ- ного образования		Специаль- ность (код)		Общий стаж, годы		Стаж работы по специаль- ности, годы		Вопросы	Ответы, особые сведения	Решения			Результат голосования, гол		Рекомен- дации
											Соот- ветст- вие	Несо- ответ- ствие	Соот- ветст- вие при условии	За	Прот- ив	
	норма- тивно (Н)	факти- чески (Ф)	Н	Ф	Н	Ф	8	9	10	11						
	А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Должности																
Петров П.П.	Выс- шее (В)	В	06 06	06 08	≥2	3	1	2	-	-	+			7	-	-
Итого																
Начальник отдела по персоналу _____																
Секретарь аттестационной комиссии _____																
Председатель аттестационной комиссии _____																
Члены аттестационной комиссии _____																

данные прочих граф заполняются секретарем комиссии во время аттестации. По окончании работы комиссии печатаются аттестационные листы.

С целью выявления динамики изменения потенциала отдельных работников, трудовых коллективов структурных подразделений и организации в целом предлагается использовать методы **группировки, балльной оценки** квалификации персонала и **метод сравнения**. Для определения квалификационного уровня принимается единый набор признаков с их неизменной для всех категорий работников удельной значимостью. В качестве признаков выделяются: образование, стаж работы по специальности и другая деятельность, присущая конкретной должности (изобретательская, рационализаторская, публицистическая и т.п.).

Все аттестуемые работники в зависимости от уровня образования распределяются на три группы:

I – общее среднее (полное и неполное);

II – среднее специальное;

III – высшее или незаконченное высшее образование.

Номер группы, в которую попадает работник по уровню образования, определяет его оценку по этому признаку. Минимальная оценка составит 1 балл, максимальная – 3 балла.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы (1–4), формируемые с учетом образования. По данным исследований НИИТруда, стаж влияет на результативность труда работников с различным уровнем образования неодинаково. Например, для специалистов, имеющих высшее образование, при стаже более 21 года результативность труда возрастает до того момента, когда стаж не превышает 29 лет, затем он резко падает. Степень влияния стажа работы по специальности на результативность труда специалистов примерно в 4 раза ниже влияния образования. Поэтому совокупный учет этих квалификационных признаков предполагает их разную значимость. Для образования она равна 1, а для стажа – 0,25. Таким образом, минимальная оценка стажа работы составляет 0,25, максимальная – 1 (табл. 7.4).

При оценке профессионально-квалификационного уровня рекомендуется учитывать число изобретений и рационализаторских предложений, выступлений в печати и других, являющихся косвенными признаками роста квалификационного уровня работника через различные формы подготовки и повышения квалификации, а также самообразование. Максимальное значение этого признака равно 0,3 балла.

Таблица 7.4

Оценка стажа работы по специальности

Номер группы	Оценка стажа, баллов	Стаж работы по специальности (количество лет) по группам		
		1	2	3
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,50	5-13	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, свыше 21	13-17, 21-29	17-25
4	1	17-21	17-21	26-29

Коэффициент квалификационного уровня работника (K_k) определяется по формуле

$$K_k = \frac{P_o + P_c + P_d}{4,3}, \quad (7.1)$$

где P_o – показатель образования ($P_o = 1, 2, 3$);

P_c – показатель стажа работы по специальности ($P_c = 0,25, 0,5, 0,75, 1$);

P_d – показатель прочей деятельности ($P_d = 0,1; 0,2; 0,3$);

4,3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию, стажу и прочей деятельности.

Подсчет баллов и их сравнение должен осуществлять сотрудник отдела управления персоналом. Исходные данные берутся из личных карточек работников и заносятся в сводные аналитические таблицы, на основе которых принимаются решения о повышении квалификации персонала (табл. 7.5).

С целью мотивирования персонала в конце года на основе промежуточных оценок (по результатам работы за квартал) разумно проводить оценку профессиональной компетенции служащих предприятия.

Методику предлагается строить на использовании **методов базисного сравнения и балльной оценки**. Бланки оценки должны проектироваться на основе квалификационных характеристик, содержащих перечень основных видов выполняемых работ, квалификационные требования по уровню образования, опыту работы, основным знаниям

Таблица 7.5

Отчет о квалификационном уровне персонала		Показатели квалификационного уровня									
		Дата проведения анализа									
		Показатели									
Объекты оценки		P_o	P_c	P_d	K	P_o	P_c	P_d	K_k	P_o	P_c
		P_o	P_c	P_d	K	P_o	P_c	P_d	K_k	P_o	P_c
Подразделение (наименование)											
ФИО работников											
Подразделение (наименование)											
Организация											
Сотрудники отдела по персоналу (дата, Ф.И.О. подпись)											

(законы, положения, стандарты, правила, нормы и т.д.), практическим навыкам и способностям к деловому взаимодействию.

С целью раскрытия профессионального уровня и потенциальных возможностей оцениваемого аналитик определяет вид профессионального испытания. В качестве такового может использоваться собеседование с оцениваемым лицом, выполнение им конкретных заданий, конкурсных проектов или других специальных испытаний, по результатам которых предлагается заполнить соответствующую форму документа (табл. 7.6).

Каждый параметр, описанный в табл. 7.7, должен оцениваться непосредственным начальником работника по семибальной шкале. Для удобства представления результатов следует выводить и проставлять среднее значение баллов по каждой группе параметров, делать выводы о квалификации и профессиональной компетенции работника.

Квалификацию, профессионализм, личностный потенциал определенных специалистов можно оценить по результатам деловой игры. Для ее проведения организуется ролевое распределение обязанностей, прав, ответственности работников по решению проблемы в группе.

Более полная диагностика профессиональных качеств достигается на основе метода **контрольных вопросов**. Отбор признаков оценки деловых качеств служащих (компетентность, способность четко организовывать и планировать труд, сознание ответственности, самостоятельность и инициатива, способность осваивать и использовать новые методы в работе, работоспособность, умение поддерживать контакты с другими работниками и т.д.) осуществляется с учетом требований квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и технических исполнителей.

В примере вопросника, приведенного в табл. 7.8, каждый признак деловых качеств имеет четыре уровня (степени) проявления и оценивается в баллах: низкий – 1, средний – 2, выше среднего – 3, высокий – 4 балла. Оценка (от 1 до 4 баллов) выставляется работнику по каждому признаку в соответствии с характеристиками уровней оценок.

Работу с вопросником должна выполнять экспертная группа, заполняющая оценочную форму, представленную в табл. 7.9.

Чтобы избежать влияния привычного стереотипного представления о личности служащего, порядок оценки признаков должен предусматривать поочередное заполнение значений по каждому признаку для всех сотрудников. Подобная процедура оценки облегчает определение уровня признака и в значительной степени ослабляет влияние личностных отношений к работнику конкретных экспертов.

Таблица 7.6

Бланк оценки профессиональной компетенции специалиста	
ФИО _____	
Должность _____	
Виды профессиональных испытаний _____	
1. Профессиональные знания и умения	Баллы
1.1. Уровень профессиональной подготовки	1 2 3 4 5 6 7
1.2. Соответствие профессиональной подготовки содержанию деятельности	1 2 3 4 5 6 7
1.3. Соответствие практического опыта содержанию деятельности	1 2 3 4 5 6 7
1.п. _____	1 2 3 4 5 6 7
2. Владение необходимыми навыками	
2.1. _____	1 2 3 4 5 6 7
2.2. _____	1 2 3 4 5 6 7
2.м. _____	1 2 3 4 5 6 7
3. Способность к деловому взаимодействию	
3.1. Самопрезентация	1 2 3 4 5 6 7
3.2. Умение слушать	1 2 3 4 5 6 7
3.3. Умение выступать	1 2 3 4 5 6 7
3к. _____	1 2 3 4 5 6 7
Комментарии _____	
Аналитик _____	
(дата, подпись)	

Таблица 7.7

Описание параметров профессиональной оценки специалиста

Параметры	Сущность оценки
1. Профессиональные знания и умения	Профессиональный кругозор, качество и системность знаний, уровень владения основными профессиональными методами; подготовленность к выполнению практических действий по реализации задач подразделения и т.д.
2. Владение необходимыми навыками	Уровень владения навыками, которые обеспечивают более качественное и оперативное выполнение профессиональных действий (например, для специалистов: владение компьютером)
3. Способность к деловому взаимодействию	Уровень коммуникабельности (например, для специалистов: способность точно, немногословно, понятно для собеседника выражать свои мысли, умение убеждать)
Комментарий	Пояснения выставленным оценкам, указание приоритетности для данной должности отдельных параметров, мнение о соответствии человека должности

Оцениваемые признаки в вопроснике для разных категорий работников могут иметь разную значимость. В этом случае интегральная оценка (K_{Σ}) всей совокупности качеств личности осуществляется путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, по формуле

$$K_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i, \quad (7.2)$$

- где i – порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$);
 n – число признаков ($n = 7$);
 j – уровень любого признака аттестуемого ($j = 1, 2, 3, 4$);
 a_{ij} – j -й уровень i -го признака у работника, баллов;
 x_i – удельная значимость i -го признака в общей оценке деловых качеств, в долях единицы.

Таблица 7.8

Вопросник по оценке служащих

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака аттестуемого лица			
	низкий	средний	выше среднего	высокий
Компетентность – знание специальных вопросов, осведомленность в смежных областях знаний, широта творческого кругозора	Знает специальные вопросы, имеет небольшой опыт работы, недостаточно осведомленность в смежных областях знаний	Знает специальные вопросы, имеет достаточный опыт работы, осведомлен в научных достижениях в смежных областях знаний	Хорошо разбирается в специальных вопросах, большой опыт работы, эрудирован в смежных областях знаний	Обладает разносторонними знаниями в своей и смежных областях, очень хорошо разбирается в специальных вопросах, широко эрудирован
Организаторские способности – умение распределять работу, осуществлять контроль и проверку выполнения	В редких случаях способен организовать труд подчиненных	Не всегда способен рационально организовать труд подчиненных, не всегда обеспечивает контроль и проверку выполнения задания	Способен рационально организовать труд подчиненных, обеспечивать их заданием с учетом индивидуальных способностей, осуществлять контроль за ходом выполнения задания	Умеет четко организовать труд подчиненных, обеспечивать их заданием с учетом индивидуальных способностей, осуществлять контроль за ходом выполнения задания

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака аттестуемого лица			
	низкий	средний	выше среднего	высокий
Заинтересованность в нововведениях	Проявляет недостаточную заинтересованность во внедрении новой техники, совершенствовании технологий, улучшении организации труда	Проявляет заинтересованность во внедрении новой техники, совершенствовании технологий, улучшении организации труда, однако недостаточно активен и предпринимчив для ее внедрения	Проявляет не только заинтересованность, но и активность, предприимчивость во внедрении новой техники, совершенствовании технологий, улучшении организации труда	Проявляет заинтересованность, большую активность во внедрении новой техники, совершенствовании технологий, улучшении организации труда, обладает способностью быстро решать вопросы по ее внедрению
Наставничество – способность воспитывать деловые качества у сотрудников	Почти не занимается воспитанием деловых качеств у подчиненных	Иногда занимается воспитанием деловых качеств работников	Специально занимается воспитанием деловых качеств подчиненных	Постоянно воспитывает у подчиненных деловые качества, занимается этим специально и регулярно, сам служит примером добросовестного и ответственного отношения к своим обязанностям

Определение признака	Характеристика уровней проявления признака аттестуемого лица			
	низкий	средний	выше среднего	высокий
Самостоятельность – способность быстро и самостоятельно принимать обоснованные решения	В редких случаях способен принимать самостоятельные решения	Не всегда способен принимать самостоятельные решения	Способен принимать самостоятельные решения, но недостаточно оперативно	Способен быстро и самостоятельно принимать обоснованные решения во всех необходимых случаях
Дисциплинированность	Зачастую не дисциплинирован	Не всегда дисциплинирован	Всегда дисциплинирован	Пунктуален, дисциплинирован и постоянно воспитывает эти качества у подчиненных
Контактность – способность взаимодействовать с другими работниками	Почти отсутствует способность поддерживать контакты	Не всегда способен поддерживать деловые контакты, недостаточно внимателен к людям	Способен поддерживать контакты с другими людьми, активен в сотрудничестве	Способен поддерживать разнообразные контакты с подчиненными и руководителями, внимателен к нуждам подчиненных, умеет создавать атмосферу доверия, взаимопомощи и пользуется большим авторитетом

Таблица 7.9

Отчет о профессиональной оценке служащих								
(подразделения)								
(дата)								
ФИО	Оценка							Итоговая
	По признакам							
	1	2	3	4	5	6	7	
Члены экспертной группы _____ (подписи)								

Для руководителей всех рангов помимо оценки профессиональных качеств, общих для всех категорий служащих, особый интерес представляет использование специализированных вопросников, учитывающих обязанности данной категории персонала. Один из вариантов такого вопросника по оценке руководителя приведен в табл. 7.10.

В качестве экспертов в этом случае должны выступать непосредственные подчиненные каждого руководителя, заполняющие оценочные листы по приведенной ниже форме (табл. 7.11).

Диагностику профессионализма при данной методике предлагается осуществлять анонимно. Результаты сводятся в оценочную форму, позволяющую отслеживать динамику профессионализма руководителя «глазами подчиненных» (табл. 7.12).

Успешный (или неуспешный) опыт руководства раскрывается по результатам экспертной оценки, осуществляемой подчиненными. За базисный вариант можно взять анонимный опросный лист, заполняемый каждым экспертом (табл. 7.13).

В таблице перечислен не полный перечень личностных качеств руководителей. В конкретной организации и для разного ранга руководителей он должен корректироваться, поскольку реальная значимость параметров может существенно отличаться. В опросных листах, предназначенных для подчиненных, для усиления корректности

Таблица 7.10

Вопросник по оценке руководителей

Вопросы	Варианты ответов		
	1	2	3
В какой мере руководитель и все его подчиненные понимают предназначение организации и то, как их работа может помочь в достижении поставленных целей?	Ни руководитель, ни его подчиненные не задумываются о назначении организации	Слабое представление о назначении организации и своем вкладе в достижение целей коллектива	Руководитель и все его подчиненные четко осознают предназначение организации и свой вклад в достижение поставленных целей
Насколько хорошо руководитель знает прежние результаты работы своих подчиненных и учитывает их при организации текущей деятельности?	Не знает прежние достижения своих подчиненных	Занят текущей работой	Работает, принимая во внимание уже пройденные этапы и предстоящие действия, чтобы оптимизировать усилия свои и подчиненных на всех стадиях процесса
Как руководитель относится к своим подчиненным?	Считает всех работников «стандартными винтиками»	Понимает, что все люди разные, но не учитывает их индивидуальность при организации работы	Понимает, что все люди разные и пытается пробудить интерес, энтузиазм у каждого, сделать так, чтобы работа вызвала у людей радость

Вопросы	Варианты ответов		
	1	2	3
В какой мере руководитель способствует развитию потенциала подчиненных?	Равнодушен к развитию подчиненных	Откликается на просьбы и требования подчиненных по развитию своего потенциала	Пытается развить способности каждого для улучшения результатов работы
Как относится руководитель к получению образования своими подчиненными?	Равнодушен к повышению образования подчиненных	Реагирует только на требования подчиненных обеспечить условия для получения образования	Руководитель сам постоянно учится и поддерживает в подчиненных стремление учиться, поддерживает людей, желающих продолжить свое образование в высшем или среднем учебном заведении
Каково отношение руководителя к нововведениям?	Резко отрицательное	Безразличное	Инициатор – цель руководителя
В какой роли выступает руководитель по отношению к подчиненным?	«Судья»	«Надзиратель»	«Тренер и наставник»
Как ведет себя руководитель по отношению к подчиненному, потерпевшему неудачу или совершившему ошибку?	Наказывает	Остается равнодушным	Оказывает помощь, поддержку, консультирует

		Формальное право	Знание	Личные качества
Какие источники власти являются преобладающими у руководителя?	Напряженную атмосферу недоверия и подконтрольности	Предоставляет подчиненным свободу		Создавая обстановку доверия, инициативности, понимает, что доверие подразумевает и некоторый риск
Чего ждет и требует руководитель от своих работников?	Полного совершенства	Выполнения заданий в пределах нормы, стандарта		Развивая, не ждет полного совершенства от своих подчиненных
Является ли руководитель хорошим слушателем, собеседником?	Преимущественно говорит сам, не давая высказаться подчиненным	Редко со вниманием выслушивает подчиненного		Умеет слушать, не вынося приговора тому, кого слушает
Чему руководитель отдает предпочтение: соперничеству или сотрудничеству между отдельными работниками и их группами?	Поощряет конкуренцию	Не вмешивается в отношения между работниками		Видя преимущества взаимодействия и отрицательные стороны внутренней конкуренции, поддерживает сотрудничество между отдельными людьми и их группами
Прочие вопросы				

Таблица 7.11

Персональный оценочный лист	
(должность, ФИО, дата)	
Признаки оценки	Значение признака
1	
2	
...	
13	

Таблица 7.12

Оценочная динамика профессионализма руководителя					
(должность, ФИО)					
Признаки оценки	Дата	Среднее значение признака	...	Дата	Среднее значение признака
1					
2					
...					
13					
Итоговая оценка					
Специалист по персоналу _____ (подпись, дата)					

Таблица 7.13

Лист экспертной оценки руководителя	
(должность, ФИО руководителя)	
(дата)	
Оцените своего непосредственного руководителя по различным аспектам его деятельности, используя семibalльную шкалу	
Наименование параметров	Сущность параметров
Эффективность целеполагания Известность целей Ориентированность на потребителя Эффективность планирования Эффективность контроля Эффективность мотивации	Умение ставить цели, разрабатывать стратегию их достижения Доведение целей организации и конкретного подразделения до работников Умение предвидеть запросы покупателей (заказчиков, клиентов) и желание их удовлетворить Четкое планирование работы подразделения и помощь в планировании работы подчиненных Контроль выполнения планов и анализ причин расхождения планов и их фактического выполнения Умение стимулировать работников для достижения целей организации и их персональных целей
Баллы низкая оценка высокая оценка 1 2 3 4 5 6 7	

Наименование параметров	Сущность параметров	Баллы						
		низкая оценка		высокая оценка				
		1	2	3	4	5	6	7
Организаторские способности	Умение согласовывать действия подчиненных							
Лидерство	Способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти, превращение созданного для других видения в реальность							
Авторитетность	Степень влияния, основанная на уровне знаний, профессиональных качествах, нравственных достоинствах, опыте							
Осведомленность	Обладание обширными сведениями о предмете своей деятельности							
Делитованность	Степень самостоятельности, предоставляемая подчиненным для принятия решений, как именно выполнить ту или иную работу							
Уважительность	Степень восприятия каждого работника как личности и то, насколько серьезно воспринимается руководителем мнения и точки зрения подчиненного							

Уровень культуры	Способности, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрения, способы и формы общения с окружающими							
Самообладание	Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, умение контролировать свое поведение, быть в отношениях со всеми равным и объективным							
Предприимчивость	Готовность к обоснованному риску							
Решительность	Готовность брать на себя ответственность							
Такт	Чувство меры в поведении, поступках							
Восприимчивость к нововведениям	Способность воспринимать новшества							
Восприятие критики	Умение конструктивно воспринимать критические замечания, осознание того, что нет бесполезной критики							
Настойчивость	Волевое качество, направленное на то, чтобы неуклонно, вопреки трудностям и препятствиям, добиваться осуществления цели							
Прочие параметры								

понимания параметров необходимо представлять их сущность. По опросным листам подчиненных подсчитываются средние экспертные оценки по каждому параметру и всей их совокупности. Полученные оценки деятельности конкретного лица по приведенным в опросном листе параметрам (см. табл. 7.13) могут интерпретироваться по правилу, отраженному в табл. 7.14.

Полученные результаты по каждому из опросов следует заносить в оценочные листы, сохраняемые в личном деле работника (табл. 7.15).

Для анализа не столько важен сам числовой показатель, гораздо значимее динамика от опроса к опросу. Именно на ней должно быть сосредоточено внимание. Руководителей, чей рейтинг у подчиненных неуклонно снижается, следует увольнять или переводить на другое место работы.

При такой технологии персональной оценки работников и активного использования ее результатов изменяются требования к руководящему составу. Каждый начальник может быть менее осведомлен в конкретных вопросах, чем его помощники, коллективное знание которых может заменить его собственное. Он оказывается ответственным в первую очередь за выявление и объединение потенциалов своих подчиненных. Важнейшей обязанностью руководителя является умение включить в единый процесс разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников.

Результативность деятельности, как отмечалось ранее, для разных категорий управленцев определяется исходя из специфики их труда и должностных обязанностей. Эти параметры определяются аналитиками и уточняются линейными руководителями.

В конце года на основе плана работы соответствующего подразделения совместно непосредственный руководитель и работник с учетом индивидуальных особенностей подчиненного должны определять:

виды работ, которые необходимо выполнить;
сроки;
требования к конечному результату (соблюдение стандартов, объем и т.д.);

при необходимости способы, методы выполнения запланированных видов работы;

условия, необходимые для выполнения задания (программно-техническое обеспечение, режим и т.д.);

периодичность и формы контроля промежуточных результатов деятельности работника (собеседование, письменный отчет и т.п.);

параметры, по которым оценивается исполнительская деятельность подчиненного.

Таблица 7.14

Оценка руководителей

Диапазон оценок	Характеристика	Комментарий
140–120	Отлично	Отличное исполнение обязанностей, во всех областях намного лучше других
119–100	Очень хорошо	Очень хорошее исполнение, результаты превосходят многие требования, исполнение обязанностей постоянно на высоком уровне
99–80	Хорошо	Хороший, достаточный и надежный уровень выполнения обязанностей
79–60	Удовлетворительно	Необходимы улучшения, неполное исполнение обязанностей в некоторых областях
Менее 59	Неудовлетворительно	Результаты неудовлетворительные, необходимо срочное улучшение

Таблица 7.15

Сводный оценочный лист руководителя							
(Ф.И.О.)							
(должность)							
Номер / дата опроса	Средние экспертные оценки по параметрам					Характеристика	Подпись специалиста по персоналу
	1	2	...	20			
1. 08.01.2001	7	6		7	130	Отлично	
2. 08.01.2002	5	2		3	65	Удовлетворительно	

Традиционными параметрами оценки исполнительской деятельности можно считать качество (соответствие конечного результата принятым в отрасли, организации или подразделении стандартам), соблюдение сроков, объем работы. Каждый параметр оценивается по семибалльной шкале (чем больше успешность работника по данному параметру, тем выше балл).

Оценке должны подвергаться реальные результаты деятельности на рассматриваемом отрезке времени, а не потенциал оцениваемого лица. Во внимание следует принимать особые внешние обстоятельства, повлиявшие на результаты и не зависящие от работника (дополнительные внеплановые задания, командировки, болезнь и т.д.), а также усилия сотрудника по выполнению плановых заданий (усердие, готовность к действию, сверхнормативная инициатива), степень напряженности труда и его загруженность текущими заданиями. Общая оценка, определяемая как среднее арифметическое по частным параметрам, соответствует определенному уровню исполнительской деятельности (табл. 7.16).

Таблица 7.16

Результаты оценки исполнительской деятельности

Баллы	Исполнительский уровень
1-2	Неприемлемый, практически всегда не соответствующий требованиям, установленным для данной должности
3-4	Частично удовлетворяющий требованиям и нарушаемый по частным параметрам
5-6	Соответствующий требованиям данной должности (в ряде случаев результаты превосходят принятые стандарты, а иногда могут им не удовлетворять)
7	Практически всегда превосходящий установленные стандарты

Годовую оценку предлагается определять с учетом текущих оценок за квартал и вносить в оценочный лист (табл. 7.17).

Варианты рекомендаций в зависимости от полученных оценок приведены в табл. 7.18.

Таблица 7.17

Оценочный лист исполнительской дисциплины

Ф.И.О. _____															
Должность _____ Подразделение _____															
Оценки за период															
месяц (1, 2, ...), квартал (I, II, III, IV), год (200_, ...)															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IV	200_		
Рекомендации по изменению карьеры															
☐ Нуждается в повышении квалификации _____ (направление, срок)															
☐ Целесообразно включить в резерв на руководящие должности _____ (должность)															
☐ Целесообразно перевести на более высокую должность _____ (должность)															
☐ Целесообразно перевести в другое подразделение _____ (подразделение)															
☐ Целесообразно ввести надбавку к заработной плате _____ (тип и размер надбавки)															
☐ Целесообразно перевести на более низкую должность _____ (должность)															
☐ Целесообразно провести пересаттестацию на должность более низкого уровня _____ (должность)															
☐ _____															
☐ _____															
Непосредственный руководитель _____ (подпись) (расшифровка подписи)															
Руководитель подразделения _____ (подпись) (расшифровка подписи)															
_____ (мнение)															
С оценкой ознакомлен _____ (подпись, дата)															

Таблица 7.18

Рекомендации по итогам оценки исполнительской деятельности

Баллы	Варианты рекомендаций	Итоговая оценка
1-2	Изучить принятые в организации стандарты выполнения соответствующих видов работ, заданий Согласовывать действия с более опытным специалистом, назначенным в качестве консультанта Пройти обучение	Если деятельность работника в срок _____ не будет улучшена, уволить или провести переквалификацию на должность более низкого уровня
3-4	Пройти стажировку на рабочем месте у более опытного специалиста Пройти обучение	То же
5-6	Освоить смежный участок работы Пройти обучение	
7	Взять на себя функции по консультированию работников, нуждающихся в повышении квалификации	Рассмотреть возможность перевода на более высокую должность, включая в резерв продвижения, повышения заработной платы, выдачи премии

Результаты оценки должны согласовываться с руководителем подразделения, предоставляться для ознакомления подчиненному. По результатам анализа в ходе беседы с оцениваемым работником следует планировать его деятельность на предстоящий год. В этом случае принимаются во внимание реальная ситуация на предприятии, ее цели и задачи, индивидуальная квалификация работника и рекомендации по итогам оценки. Наиболее простая форма представления плановых и отчетных данных дана в табл. 7.19.

Таблица 7.19

План-отчет работы

(год)		(Ф.И.О.)	
(должность)		(подразделение)	
Задание	Срок исполнения (квартал, месяц)	Форма представления	Другие параметры

Руководитель _____ (подпись)

Подчиненный _____ (подпись)

Потенциал любого предприятия определяется не только и не столько опытом, квалификацией его управленческого персонала, но самое главное – творческой активностью каждой личности. Описанные методики позволяют оценить знания, умения, навыки подчиненных, но игнорируют важность инициативы, исходящей снизу. Эти методики базируются на укоренившейся психологии управленческого мышления, считающего вполне естественным, что пути совершенствования и первоочередные проблемы определяются сверху. При этом как коллектив, так и отдельная личность исполняют роль пассивного незаинтересованного исполнителя – механизма, а не творца. В результате – равнодушие персонала к выполняемой работе, свойственное большинству людей.

Наиболее реальная связь между планированием и контролем результатов деятельности с последующим анализом результативности служащих может реализовываться при использовании методики, ориентированной на метод сравнения плановых данных и реально достигнутых подчиненными результатов (табл. 7.20).

Таблица 7.20

План деятельности – результативность

(должность)			
(Ф.И.О)			
Повседневные, регулярные обязанности			
Основные обязанности (две, три)	Показатели успешности работы сотрудника		
	минимально допустимый или приемлемый уровень	ожидаемый средний уровень	максимально возможный уровень

Проблемы работника

Основные проблемы (две, три)	Состояние		
	современное	ожидаемое	отчетное

Идеи работника (план, расчет)

Идея (инновация) (две, три)	Сроки осуществления	Способ осуществления	Результаты

Комментарии _____

 Руководитель _____ Подчиненный _____
 (подпись) (подпись)

Экспресс-анализ потенциала любого работника аппарата управления по совокупности параметров (квалификационных, деловых и личностных) при отсутствии средств, необходимых для проведения детализированной оценки, может быть проведен с помощью **экспертного метода**. В качестве экспертов в этом случае рекомендуется привлекать коллег и непосредственного начальника оцениваемого работника.

Диагностика осуществляется по параметрам, имеющим разную значимость (вес) в зависимости от занимаемой должности. Ранг экспертов-руководителей должен на два-три уровня превышать ранг коллег оцениваемого работника. При возникновении затруднений с заполнением опросных листов сущность параметров раскрывается в дополнительных перечнях. Вариант опросного листа представлен в табл. 7.21.

Таблицы 7.21

Лист экспертной оценки служащего

(должность, Ф.И.О, дата)		
Ранг эксперта _____		
Параметры	Баллы 0 1 2 3 4	Оценка (с учетом ранга эксперта и значительности параметра)
Квалификация Знание работы Производительность Качество работы Опытность Обучаемость Самостоятельность Ответственность Надежность Прилежность Способность к творчеству Восприимчивость к инновациям Коммуникабельность Конфликтность Лояльность к организации		
Эксперт _____ (подпись)		

Результаты оценки необходимо отражать в сводном оценочном листе, хранящемся в личном деле служащего (табл. 7.22).

Таблица 7.22

Сводный оценочный лист

(дата) _____

(должность Ф.И.О.) _____

Параметры	Средний балл по всем экспертам	Вес параметра	Средний балл с учетом значимости параметров
А	1	2	$3 = 1 \times 2$
Итого			

Комментарий _____

Члены экспертной группы _____
(подписи)

Следует иметь в виду возможную субъективную оценку некоторых подчиненных руководителем или даже намеренное приращение потенциальных конкурентов. При продуманной организации руководители будут заинтересованы в повышении профессионального уровня всех подчиненных. Одновременно должна быть разработана система стимулирования, которая по результатам оценки реально учитывает растущий потенциал служащих.

Для сопоставления мнений экспертов с собственной оценкой сотрудника и получения дополнительной информации о направлениях его развития целесообразно периодически проводить самооценку работником своей собственной профессиональной деятельности с помощью **балльного метода** и приведенной ранее экспресс-анкеты.

Для определения удовлетворенности работников трудом могут использоваться методы **анкетирования и группировки**. Анкета может иметь вид, представленный в табл. 7.23.

Таблица 7.23

Анкета

(должность) _____ (дата) _____

Отметьте, пожалуйста, знаком «v» те аспекты Вашей трудовой жизни в организации, которыми Вы более всего не удовлетворены:

- а) Неинтересная работа ☐
- б) Содержание работы не соответствует квалификации ☐
- в) Неудобный режим работы ☐
- г) Низкая степень ответственности и самостоятельности ☐
- д) Работа не позволяет раскрыть все способности ☐
- е) Плохие отношения с руководителем ☐
- ж) Плохие отношения в коллективе ☐
- з) Низкая заработная плата ☐
- и) Нет перспектив должностного роста ☐
- к) Отсутствует возможность повышать квалификацию ☐
- л) Отсутствует связь между результатами и оплатой труда ☐
- м) Плохое социальное обеспечение ☐
- н) Очень большой объем работы ☐
- о) Другие аспекты ☐

Результаты анкетирования следует обобщать в сводной форме (табл. 7.24).

Таблица 7.24

Лист сводной оценки удовлетворенности трудом

Категории работников	Параметры оценки и количество отметок в анкетах				
	1	2	...	n	Итого
Итого					

Специалист по персоналу _____
(подпись)

Представляет интерес оценка степени удовлетворенности персонала организацией в целом как местом своей работы. В качестве средства анализа рекомендуется использовать **балльный метод**, основными критериями которого являются параметры, представленные в опросном листе (табл. 7.25).

По результатам регулярной оценки персонала эпизодически следует проводить специальные опросы работников для уточнения отдельных аспектов исследования.

Так, в ОАО «ГАЗ» было осуществлено **анкетирование** всех работников управления с целью определения их устремлений и уточнения планов переподготовки и повышения квалификации кадров (табл. 7.26).

Эти данные свидетельствуют, что на предприятии явная нехватка персонала всех уровней управления. Проведенное исследование в то же время показало, что 66,7% мастеров и 50% начальников цехов предполагают остаться на своих должностях и не стремятся к продвижению. Такая установка линейных руководителей низшего и среднего звеньев не может оцениваться как благоприятная для предприятия, стремящегося занять лидирующие позиции в своей отрасли.

Для руководителей высших звеньев желание стабильности более объяснимо, поскольку такая позиция оправдана их достаточно высоким

Таблица 7.25

Опросный лист самооценки

(должность, Ф.И.О., дата)	
Параметры	Баллы (5 – максимальная удовлетворенность, 0 – полная неудовлет- воренность)
1. Содержание работы	0 1 2 3 4 5
2. Уровень профессиональных знаний, умений, навыков	0 1 2 3 4 5
3. Занимаемый статус	0 1 2 3 4 5
4. Уровень информированности	0 1 2 3 4 5
5. Режим работы	0 1 2 3 4 5
6. Условия труда	0 1 2 3 4 5
7. Система оплаты труда	0 1 2 3 4 5
8. Размер оклада (тарифной ставки, сдельных расценок)	0 1 2 3 4 5
9. Размер доплат и выплат	0 1 2 3 4 5
10. Другие параметры	0 1 2 3 4 5

Работник _____
(подпись)

официальным статусом, ограниченными возможностями дальнейшего продвижения и возрастом. Показатели последней графы таблицы являются достаточно тревожными: на предприятии значительный процент работников управления – от 7,7% до 41,2% по разным категориям – не определились в своих устремлениях.

Для устранения подобной ситуации рекомендуется применить технологию, результаты которой отражены в табл. 7.20. Ее использование заставит каждого служащего, заинтересованного в своем пребывании в организации, четко осознать цели последней, собственные устремления, потребности и соотнести их между собой.

Результаты группировки данных анкетирования по оценке устремлений продвижения работников управления, % к числу опрошенных¹

Категории работника управления	Устремление				
	остаться на данной должности	получить однократное повышение	получить неоднократное повышение	прочие желания изменения своего статуса	неопределенность
Заместитель директора	45,5	22,7	9,1	0,0	22,7
Начальник управления	66,7	8,3	0,0	4,2	20,8
Главный специалист	58,8	0,0	0,0	0,0	41,2
Зам. начальника управления	65,7	8,6	8,6	2,8	14,3
Главный инженер	69,2	15,4	7,7	0,0	7,7
Зам. главного инженера	45,0	20,0	15,0	0,0	20,0
Начальник цеха	50,0	13,9	8,4	0,0	27,7
Зам. начальника цеха	44,4	8,4	19,5	0,0	27,7
Начальник отдела	64,6	5,9	5,9	0,0	23,6
Мастер и старший мастер	66,7	16,7	5,6	5,6	5,4
Без указания должности	45,9	8,1	13,5	0,0	32,5

¹ Составлено по данным работы [88].

В рамках «управления по целям» каждый член коллектива вынужден не только уяснить свои желания, но и определить средства, способствующие их достижению, в частности потребности в повышении квалификации и переобучении. Руководство предприятия в этом случае получает возможность видеть потенциал каждого работника, выявить наиболее действенные средства его мотивации и в результате создать стройную систему персонального обеспечения системы управления.

Чтобы выявить уровень компетенции управленческого персонала высшего уровня и «выстроить» их карьеры, можно использовать формы, представленные в табл. 7.27.

Таблица 7.27

Бланк оценки компетенции работников управления
(безотносительно к занимаемой должности)

Компетенция	Баллы
Стратегическая: глобальное мышление системное мышление способность видения способность решать проблему	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Средний балл по группе	
Социальная: способность работать в международной команде умение мотивировать склонность к нововведениям обучаемость личное обаяние умение разрешать конфликты	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Средний балл по группе	
Функциональная: умение принимать решения инициатива умения, связанные с работой гибкость в работе выносливость в работе	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Средний балл по группе	
Управленческая: организаторские способности ответственность сила убеждения авторитет поведение	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Средний балл по группе	

рангов (лучший получает ранг 1, следующий за ним – 2 и т.д.). Суммарный ранг дает возможность проранжировать объекты анализа.

Аналогичную задачу по заполнению вакансии можно разрешить с использованием **метода анализа иерархий**. В качестве критериев выбраны квалификационные (I), профессиональные (II), личностные (III) качества, результативность работы (IV), удовлетворенность условиями, которые готова предоставить организация (V) и прочие аспекты личности (VI). Иерархия задачи (при наличии трех претендентов) представлена на рис. 7.2.

Матрица парных сравнений приведена в табл. 7.29.

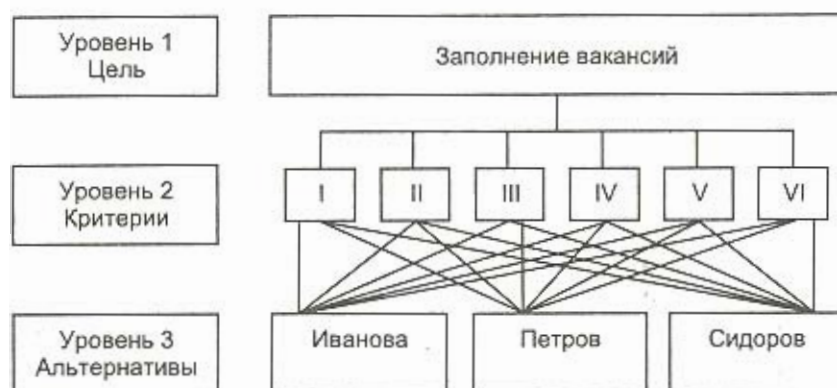


Рис. 7.2. Заполнение вакансии

При построении матрицы задавался вопрос: «Какой из заданной пары критериев представляется вносящим больший вклад в понятие “заполнение вакансии” и насколько»? Например, число 5 в третьей строке и четвертой графе показывает, что личные качества намного важнее, чем результативность работы. Полученные локальные приоритеты (один из каждого критерия) взвешиваются с помощью соответствующей компоненты локального критерия верхней зоны матрицы, результаты суммируются и нормализуются.

$$0,16 \begin{pmatrix} 0,14 \\ 0,63 \\ 0,24 \end{pmatrix} + 0,19 \begin{pmatrix} 0,10 \\ 0,33 \\ 0,57 \end{pmatrix} + \dots + 0,30 \begin{pmatrix} 0,77 \\ 0,17 \\ 0,05 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,40 \\ 0,34 \\ 0,26 \end{pmatrix} \text{ И } \Pi, \text{ C}$$

Таблица 7.29

Матрица парных сравнений

Заполнение вакансии	I	II	III	IV	V	VI	Локальный приоритет
I	1	1	1	4	1	1/2	0,16
II	1	1	2	4	1	1/2	0,19
III	1	1/2	1	4	3	1/2	0,19
IV	1/4	1/4	1/5	1	1/3	1/3	0,05
V	1	1	1/3	3	1	1	0,12
VI	2	2	2	3	1	1	0,30
I	И	П	С	П	И	П	И П С
И	1	1/4	1/2	И	1	1/4	И 1 3 1/3
П	4	1	3	П	4	1	П 1/3 1 1
С	2	1/3	1	С	5	2	С 3 1 1
IV	И	П	С	V	И	П	И П С
И	1	1/3	5	И	1	1	И 1 7 9
П	3	1	7	П	1	1	П 1/7 1 5
С	1/5	1/7	1	С	1/7	1/7	С 1/9 1/5 1

Характеристика персональных технологий оценки

Параметры	Объект	Субъект	Основание	Методы	Исходные данные	Результаты
А	1	2	3	4	5	6
Квалификация	Все работники	Аттестационная комиссия	Текущая деятельность	Сравнение, комиссии и конференции	Личные карточки, квалификационные характеристики	Аттестационные листы и таблицы
То же	То же	Специалист по персоналу	То же	Балльный, сравнение	Личные карточки	Аналитические таблицы
Квалификация, профессионализм	"	Непосредственный руководитель	Специальные испытания, текущая деятельность	То же	Результаты испытания, планы и отчеты по работе	Бланки оценки профессиональной компетенции, оценочный лист
Квалификация, профессионализм, личностный потенциал	"	Экспертная группа	Специальные испытания	Деловая игра	Игровые формы	Результаты игры
Профессионализм	"	Экспертная группа	Текущая деятельность	Контрольные вопросы, балльный	Вопросники	Оценочные листы
То же	Руководители	Подчиненные	То же	То же	То же	Оценочные листы, оценочные таблицы

Профессиональные и личные качества	То же	То же	"	Экспертный, целевой	Опросный лист	То же
Результативность	Все работники	Непосредственный руководитель	"	Балльный	План-отчет	Оценочный лист
То же	То же	То же	"	Сравнение	Планы деятельности – результативность	То же
Комплексная характеристика	"	Экспертная группа	"	Экспертный	Опросные листы	"
То же	"	Сам работник	"	Балльный	То же	Лист расходов
Удовлетворенность	"	То же	"	То же	"	Опросный лист
То же	"	"	"	Анкетирование	Анкета	Сводная таблица
Профессионализм	Особые категории специалистов	Внешние эксперты	Специальные испытания (экзамены)	Экспертный	Экспертные листы	Карта расходов, Удостоверение
То же	Претенденты на вакантные должности	Экспертная группа	Специальные испытания (со-беседование), Текущая деятельность	Экспертный, попарное сравнение, ранжирование	Квалификационные характеристики, личные карточки	Листы собеседований

Результат ранжирования выглядит следующим образом:

Иванова > Петров > Сидоров
0,40 0,34 0,26

Весьма эффективен при оценке работников и **метод парного сравнения**, позволяющий сопоставлять попарно оцениваемые объекты анализа между собой по определенному алгоритму с последующим ранжированием по порядку убывания рангов.

Обобщенное описание технологий персональной оценки руководителей, специалистов и технических исполнителей, облегчающее выбор необходимого варианта диагностики, представлено в табл. 7.30.

Для руководителей принципиально важен анализ качества действующей системы оценки управленческого персонала. Параметры диагностики этой системы, указанные в табл. 7.31, могут быть встроены в рассмотренную технологию оценки удовлетворенности работников своей организацией.

При получении высоких оценок руководство может сделать следующие выводы. Управленческие решения адекватны изменениям установленных показателей. У сотрудников есть и инструментарий, и навыки, необходимые для проведения соответствующей диагностики в области их личной деятельности. Руководители, что особенно важно, отмечают своих работников, опираясь на результаты реализации оценочных технологий.

Рассмотренный подход позволяет проводить ретроспективный и прогнозный анализ, используя нормативы, полученные в предыдущие периоды. Оценка деятельности работника проводится таким образом, чтобы получить сведения о прогрессе в его работе, успехах и ожиданиях.

Такая организация анализа облегчает управление системой заработной платы, обеспечивая разумную основу для вознаграждения за хорошую работу и достижения, помогает оценить основания для продвижения по службе, выявить возможности конкретного человека. Появляется возможность «встроить» в систему управления механизм постоянного внимания работников к естественным устремлениям и целям организации. Проясняется природа ролевых конфликтов и неопределенности, характерные для отношений отдельных руководителей и их подчиненных. В результате анализа успешности деятельности управленческого персонала определяются пути повышения производительности его труда и обоснованного профессионального роста.

Таблица 7.31

Параметры оценки системы оценивания персонала

Название	Сущность
Известность критериев оценки	Критерии оценки доступны любому сотруднику
Результативность оценки	Результаты оценки анализируются, предметно обсуждаются и используются для принятия конкретных решений по персоналу
Оцениваемость	Существует связь между оценкой работника и степенью его признания и поощрения
Культура измерений	Оценка персонала является элементом культуры организации

Результаты оценки создают для всех сотрудников равные условия для целенаправленного мотивирующего воздействия и использования мер материального и социального стимулирования, позволяют планировать карьеру. Формы поощрения персонала с целью мотивации могут быть достаточно широкие: повышение в должности (при наличии вакансии) или выдвижение в резерв, увеличение (в пределах схемы) размера должностного оклада и надбавок, выделение ссуд и оздоровительных путевок, направление на обучение и т.д. В то же время результаты оценки не должны быть жестко формализованы в конкретные управленческие решения, за которыми автоматически следовало бы поощрение или наказание. Решение о форме мотивации должно носить индивидуальный характер.

Персональная оценка – своеобразная диагностика уровня управленческой компетенции проводящих ее руководителей. Последняя проявляется через разнообразие принятых по результатам оценки управленческих решений по планированию и организации работы подразделений, совершенствованию структуры, персонализации форм поощрения подчиненных.

Необходимые предпосылки для проведения персональной оценки можно охарактеризовать следующим образом:

выбор способов и подходов для проведения диагностики, отвечающих особенностям конкретной организации;

подготовка методических документов, регламентирующих порядок оценочных процедур;

обучение аналитиков методикам проведения оценки персонала;

создание системы мониторинга;

формирование нормативной базы анализа.

Проводимые измерения результатов деятельности персонала дают желаемый эффект только при определенных условиях. Во-первых, необходимо соблюдать постоянство критериев и корректировать их не чаще одного раза в три года, а за этот период накапливать новые критерии. Во-вторых, результаты измерений необходимо использовать не для «устрашения» работников, а для улучшения деятельности организации. Расходы на разработку анкет и методов опроса непременно окупятся, если руководство тщательно проанализирует полученные сведения и примет на их основе действенные оперативные решения.

Выбор методов оценки для каждой организации является уникальной задачей, решить которую может только высшее руководство при поддержке аналитического центра. При разрешении этой проблемы должны в первую очередь учитываться такие факторы, как стратегические цели, состояние внешней среды, структура, корпоративная этика, история развития организации.

Проведение оценочной деятельности предъявляет дополнительные требования к руководящему составу, способствует повышению его управленческой активности и культуры. В такой ситуации становится недостаточно выполнения только классических задач по постановке целей планирования, принятию решений, их реализации и контролю. Необходимо развивать аналитическое мышление, умение видеть проблемы, по отдельным признакам чувствовать тенденции их развития, разрабатывать направления действий, доводить их до коллег.

Каждый из подчиненных должен не только исполнять распоряжения руководителя, но и формировать встречные предложения на основе развития собственного потенциала и всестороннего изучения целей подразделения и организации в целом. Персонал ставится в условия, когда необходимо формировать команду единомышленников и работать в ней, воспитывая в себе восприимчивость к другому мнению, готовность учитывать его, умение взаимодействовать и совместно достигать поставленных целей.

Особую актуальность приобретает задача создания гибкой системы мониторинга. Она должна позволять достаточно оперативно осуществлять анализ состояния персонала по многим параметрам и получать

нужную информацию для принятия управленческих решений. Условием функционирования такой системы является создание базы данных по персоналу. Содержание последней – информация о профессиональных и индивидуально-психологических качествах работников и претендентов на вакантные должности, о результатах опросов разной тематики, об основных видах деятельности подразделений и их проверках, о возможностях профессиональной подготовки, о должностных характеристиках работников, наличии вакансий на определенный период в разрезе структурных подразделений и т.д.

Не менее важно иметь нормативную базу по профессиональным стандартам каждого вида работ и необходимым для этого требованиям к работникам. При соблюдении указанных условий система оценки будет механизмом, не зависящим от субъективных факторов, регулирующим оптимальный отбор, при определенных условиях увольнение, расстановку и продвижение работников.

Оценка управленческого персонала по предложенным автором и использованным на ряде крупнейших предприятий технологиям способствует созданию необходимого управленческого потенциала предприятия, приведению в соответствие кадровых возможностей с потребностями. Ценность персональной оценки управленческого персонала заключается в том, что она позволяет определить, какие именно человеческие факторы в наибольшей степени влияют на деятельность организации. По результатам диагностики возможно перераспределить ресурсы, вкладываемые в персонал, обеспечивая его высшую эффективность.

Можно утверждать, что анализ управленческого персонала – признак успешно действующей организации. Измерения, используемые в персональных технологиях, – накопитель общеорганизационных правил, ценностей и взглядов, т.е. культуры организации.

8. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Организационную культуру, трактуемую как разделяемая большей частью персонала идеология управления, предположения, ориентации, ожидания, расположения, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и с окружением, на наш взгляд, можно охарактеризовать с помощью совокупности параметров. К ним относятся: тип, уровень, состояние, открытость культуры, тип руководства, управленческий стиль, конфликтность и другие характеристики. Поскольку все перечисленные параметры являются качественными, то и арсенал методов анализа рассматриваемых компонентов организации в основном эвристический (табл. 8.1).

Для проведения анализа по определению приоритетности принадлежности организации к той или иной культуре можно воспользоваться методом **контрольных вопросов**, фрагмент подобного вопросника представлен в табл. 8.2.

Обычно (и это подтверждается результатами использования метода контрольных вопросов) существующая в организации культура является оригинальной смесью нескольких типов, т.е. представляет собой поликультурное образование. Уточнить полученные результаты анализа по тяготению к тому или иному типу культуры можно с учетом того обстоятельства, что для каждой организации характерны специфические управленческие формы, выполняющие функции воспроизведения социального опыта, параллельно с функциями регулирования деятельности людей в этой организации (табл. 8.3).

Определение типа управленческой культуры для конкретной организации может рассматриваться руководителем как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчить продуктивное общение между ними. Осознание типа собственной культуры для организации важно для понимания и поддержания ее персоналом. Оно обеспечивает воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

В поликультурных организациях наличие определенных управленческих форм позволяет находить различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники мог

Таблица 8.1

Характеристика организационной культуры

Параметры		Методы анализа
наименование	значения	
Тип	Бюрократический Предпринимательский Знаниевый Партиципативный Органический	Контрольные вопросы Балльный Экспертный Сравнение Всдуших звеньев и узких мест
Уровень	Очень высокий Высокий Средний Деградирующий	Коллективный блокнот Метод активного социологического тестирования анализа и контроля
Состояние	Великолепное Мажорное Унылое Упадочное	Комиссии и конференции Деловые игры Типология Мозговой штурм Банк идей
Направленность	Целевая Нецелевая	
Широта	Известная Неизвестная	
Сила	Принятая Непринятая	
Открытость	Высокая Средняя Низкая	
Вид руководства	Авторитарный Социальный Производственно-социальный Примитивный Командный	
Управленческий стиль	Авторитарный Демократический Делегирующий	
Конфликтность	Ценностная Ориентационная Функционально-ролевая Коммуникативная	

Вопросник по регулирующим индикаторам типов организационной культуры

Вопросы	Тип организационной культуры			
	бюрократическая	предпринимательская	органическая	партиципативная
Чем организация управляется?	Сильным руководством	Свободной инициативой	Согласием с общей идеей	Взаимными обсуждениями
Что лежит в основе решения проблем?	Сосредоточенное пролупывание	Индивидуальное творчество	Исходное согласие с целями и задачами	Взаимодействие
На чем основывается лидерство?	На власти и положении	На авторитете и признании	На раздсласмых взглядах о направлении общего движения	На содействии контактам и сотрудничеству
С помощью каких средств справляются с хроническими проблемами?	Укрепляют руководство и следуют правилам	Ищут новые творческие подходы	Не придают проблем значения и отказываются от обсуждения	Более напряженных дискуссий и выработки способов решения
Как выполняется повседневная работа?	Ориентирована на неизменность курса и активность руководства	Видоизменяется каждым по-своему	При минимальном вмешательстве в нее руководителя	Постоянно перепроверяется руководителем для большего совершенства
Как обращаются с функциями и ответственностью?	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Реализуются с почти автоматической точностью	Разделяются и смешиваются по необходимости

Как относятся к желаниям и интересам отдельных людей?	Подчиняются интересам организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Реализуются по степени их согласованности с целями организации	Согласуются с интересами организации путем договоренности
Чем занимается руководство?	Определяет лидеров и возможные направления развития	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Задаст контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Какое влияние оказывают разногласия и конфликты?	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий персонала	Отражают факт расхождения целей персонала с общими целями и задачами	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Как можно охарактеризовать коммуникации?	Формальны и подчиняются правилам	Отличаются по интенсивности и непредсказуемости	Ограничены и несущественны	Открыты и насыщены
Каково отношение к информации?	Контролируется, доступ к ней ограничен	Используется для индивидуальных достижений	Расценивается как совместное знание, которое не нужно выносить вон	Оценивается и распределяется открыто
Прочие вопросы				

Вопросник по управленческим индикаторам типов организационной культуры

Вопросы	Типы организационной культуры				
	бюрократическая	предпринимательская	органическая	партиципативная	знаниевая
Какова форма управления?	Бюрократическая	Рыночная	Демократическая	Коллективистская	Знаковая
Каков основной рычаг управления?	Сила	Деньги	Закон	Авторитет	Знания
Каков основной критерий целесообразности?	Реализуемость задач	Прибыльность	Легитимность	Примлемость	Осуществимость
Каковы области целеопределения?	Воля начальника	Максимальная прибыль	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства	Групповые интересы	Поиск истины
Какой технологический инструмент является основным?	Разработка заданий	Маркетинг	Нормативная база	Изучение общественного мнения	Анализ ресурсов, внешней обстановки
Прочие вопросы					

апеллировать к общепризнанным нормам поведения (форма управления – партиципативная), к соображениям выгоды (форма управления – предпринимательская), к установкам властей (форма управления – бюрократическая), к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (форма управления – органическая) и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации (форма управления – знаниевая).

Диагностика организационной культуры с использованием метода **контрольных вопросов** может быть усилена балльной оценкой и проведена, как рекомендуется в работе [373], различными респондентами: рабочими, руководителями и специалистами.

Однако рассмотренный метод контрольных вопросов является инструментом, которым могут пользоваться аналитики или руководители первого уровня управления. Для получения информации об организационной культуре непосредственно от работников предприятия следует прибегнуть к подходу, основанному на детально рассматриваемой далее совокупности эвристических методов.

Социокультурные составляющие (ценности, мнения и социальные нормы) трудно заметить в их непосредственном проявлении. Однако они просматриваются в косвенном приложении через систему динамических факторов. К ним относятся: отношения работников к своей трудовой деятельности, внутриорганизационные коммуникации, регулирование, мотивация и мораль. Для получения этих данных с помощью **экспертного метода** работникам организации выдаются опросные листы с некоторыми утверждениями (табл. 8.4).

На основе опросных листов, заполненных по 11-балльной системе (от 0 до 10 баллов), аналитики подсчитывают средний балл по следующим группам утверждений:

I (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25);

II (2, 6, 10, 14, 18, 22);

III (3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28);

IV (4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29).

Показатели в баллах по четырем группам свидетельствуют о следующих состояниях: в работе (гр. 1), коммуникациях (гр. 2), регулировании (гр. 3), мотивации и морали (гр. 4). Баллы соответствуют следующим состояниям: 10–8 – «великолепное», 7–6 – «мажорное», 5–4 – «унылое», 3–1 – «упадочное». Подсчитывается сумма баллов по каждому листу и определяется средний балл по всем экспертам. Показатели свидетельствуют о следующих условиях культуры: 290–261 – очень высокий; 260–175 – высокий; 174–115 – средний; ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Таблица 8.4

Опросный лист¹

Уважаемые работники! Искренняя оценка (в рамках шкалы от 10 до 0 баллов; балл 10 – если утверждение полностью совпадает с Вашим, 0 – если оно категорически противоречит Вашим установкам и т.д.) каждого предложенного высказывания позволит реально оценить уровень организационной культуры и принять действенные меры по оздоровлению предприятия.

№ п/п	Утверждение
1	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью
2	У нас имеются должностные инструкции для всех категорий работников
3	Наша деятельность четко и детально организована
4	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий
5	Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности
6	На нашем предприятии налажена система коммуникаций
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения
8	Инициатива у нас поощряется
9	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т.д.)
11	Наши работники участвуют в принятии решений
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом
13	Рабочие места у нас обустроены
14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации
15	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников
16	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки
17	Всё, что нужно для работы, у нас всегда под рукой
18	У нас поощряется двусторонняя коммуникация
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение
20	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников
21	Работа нам нравится
22	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение низовых управленцев к руководству
23	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки
24	Рвение к труду у нас всячески поощряется
25	Трудовая нагрузка у нас оптимальная
26	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления
27	В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками
28	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения
29	Наши работники испытывают гордость за свою организацию

С благодарностью за помощь
Руководитель организации _____

¹ Составлено по материалам [198].

В соответствии с полученными оценками выявляются узкие места и ведущие звенья в организационной культуре и вырабатываются меры по оздоровлению предприятия с использованием эвристических оценочно-поисковых методов.

При оценке степени влияния организационной культуры на деятельность предприятия можно воспользоваться методом **типологии**. Разумно в этом случае учитывать такие факторы, как направленность, широта и сила [176]. Первый фактор указывает на то, как культура влияет на достижение целей организации (помогает или тормозит); второй – свидетельствует о широте распространения идеи оргкультуры среди персонала, третий – характеризует степень принятия персоналом идей и ценностей организационной культуры. Дихотомия этих факторов отражена на рис. 8.1.

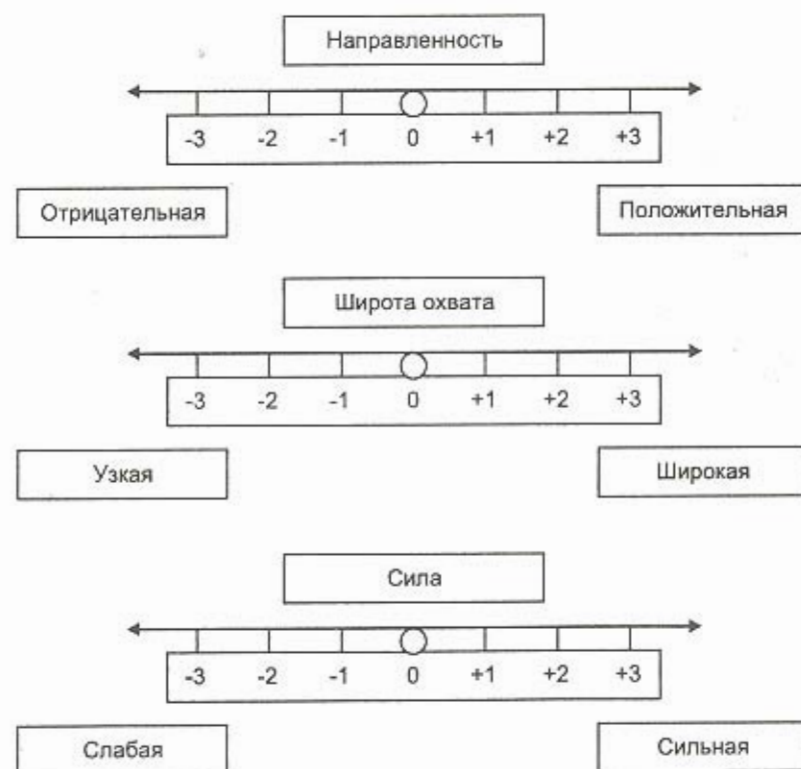


Рис. 8.1. Дихотомия факторов оценки организационной культуры

Только та организационная культура оказывает положительное влияние на результаты деятельности предприятия, которая поддерживает его цели, имеет широкий охват работников и находит в их сердцах горячий отклик. Все другие варианты из комбинации трех факторов свидетельствуют о незначительном или даже вредном влиянии культуры на успешность функционирования предприятия.

Организационную культуру можно определить и как уровень практических достижений в информатике, организации, технике, технологии, методах, стиле, условиях управленческого труда, в общении между работниками, в подготовке персонала. Этот уровень культуры может быть низким, средним и высоким. Можно ввести определенный методический инструмент измерения уровня. Необходимость измерения обусловлена прежде всего практической потребностью определения «слабых звеньев» в организационной культуре, выработки соответствующих мер и их практической реализации.

Использование метода **сравнения** уровня культуры с нормативной моделью, фактическими, желаемыми состояниями, измерение уровня во времени позволяет отслеживать происходящие изменения. Нормативная база содержится в законах, подзаконных актах (положениях, инструкциях, стандартах и т.д.) По своей сути нормативная основа задает определенные образцы, в соответствии с которыми дается оценка фактического уровня культуры.

Важно постоянно и своевременно обновлять, пополнять и совершенствовать нормативную основу управления. Определить наиболее слабые позиции можно, сравнивая «полярные культуры». В табл. 8.5 продемонстрирован этот подход на методе **контрольных вопросов** применительно к частному случаю – поведению руководителя во время приема посетителей.

Имея такие индикаторы «полярных культур», руководитель может проанализировать свою культуру общения и приобрести необходимые навыки и умения.

В каждой конкретной организации культура напоминает «ломаную линию» (в отдельных частях таблицы может встречаться низкий, средний, высокий уровень.). Возможно по результатам рассмотренного анализа уровня культуры прибегнуть к методу **ведущих звеньев и узких мест**. Именно он позволит выявить «слабые», но значимые звенья, и наметить пути повышения уровня культуры там, где это больше всего необходимо. И этот процесс, как известно, не имеет «конечной остановки». Анализ также удобно проводить по схеме «было – стало – должно быть», т.е. использовать **временное сравнение**.

Вопросник индикаторов «полярных» культур

Вопросы	Уровень культуры	
	низкий	высокий
Своевременно ли начинается прием посетителей?	Как правило, несвоевременно	Своевременно
Какова поза руководителя, его манеры?	Небрежная поза и «барские» манеры	Поза и манеры, не дающие ни малейшего намёка на «руководящее превосходство»
Каковы тон и стиль ведения беседы?	Тон и стиль поведения, унижающие достоинство человека	Тон уважительный, руководитель умеет слушать, вникать в ситуацию, вести разговор
Является ли допустимым использование времени приема для решения служебных и личных вопросов по телефону?	Да	Только для уточнения или решения вопросов, связанных с данным посетителем
Может ли руководитель забыть об обещании, данном посетителю?	Да	Нет
Другие вопросы		

Для использования этого метода характерно определение «стартовых» показателей и отслеживание по ним необходимых изменений.

Уровень культуры может характеризоваться и с точки зрения открытости системы по отношению к внешней среде. Исходная форма, предназначенная для такой диагностики с использованием метода **контрольных вопросов**, представлена в табл. 8.6.

Если большинство ответов помечено в графе «низкий», то организация тяготеет к высокой степени закрытости, если ответы преобладают в колонке «высокий» – то отличается открытостью. Организация, характеризующаяся значениями параметров «средняя», является промежуточным вариантом. Для повышения конкурентоустойчивости организации следует особое внимание уделить параметрам,

Вопросник индикаторов открытости организации

Параметры	Позиции		
	низкая	средняя	высокая
Цели	Провозглашаются	Сообщаются	Принимаются совместно
Информация	Является символом статуса	Ею торгуют как товаром	Представлена в избытке
Мотивация	Является манипулятивной	Направлена на потребление сотрудников	Имеет в качестве цели идентификацию
Решения	«Палают» сверху	Отчасти делегируются	Принимаются всеми сотрудниками
Ошибки	Делаются только сотрудниками	«Вкрадываются»	Могут быть сделаны всеми
Конфликты	Нежелательны	Приспосабливаются	Являются шансами для нововведений
Контроль	Осуществляется сверху	Отчасти делегируется	Является самоконтролем
Стиль руководства	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Руководитель	Неограниченный диктатор, желает послушания	«Разрешитель» проблем, предпочитает кооперацию	Стратег, предпочитает партнерство
Прочие параметры			

помещенным в первой и второй графах, только при тяготении к значениям третьей графы организация может оцениваться как избравшая и реализующая открытость в своем поведении.

Для рассмотрения связи организации с внешней средой нужно собрать информацию о взаимосвязях ее с четырьмя группами контрагентов: потребителями, поставщиками, организациями, обслуживающими ее, и финансово-административными органами. Необходимо выделить следующую информацию: нормативно-инструктивные документы, определяющие деятельность организации, сведения о внешних связях, влияющих на формирование ее планов, о научно-техническом развитии, обеспечении ресурсами, сбыте продукции, социальной среде, в которой она функционирует. При анализе должны быть получены данные об условиях деятельности организации в различных аспектах: правовом, экономическом и социальном.

Анализ внешних взаимосвязей позволяет сделать вывод о степени ориентированности на запросы потребителей. Если предприятие работает и на внешний рынок, такая информация анализируется применительно к экспортируемой продукции. Внешние связи оцениваются в территориальном разрезе.

Организация, будучи расположенной в конкретном регионе, находится в тесной взаимосвязи с местными органами власти и другими предприятиями, расположенными на этой территории. Значение анализа обусловлено тем, что территория обеспечивает субъект хозяйствования необходимыми трудовыми, сырьевыми, земельными, рекламационными и другими ресурсами.

Продуманная организация внешних связей в регионе позволяет получать дополнительный экономический и социальный эффект за счет рациональной увязки деятельности данного предприятия с другими субъектами в технологическом плане, создавать совместные объекты производственной и социальной инфраструктуры, формировать коллективные научно-технические центры, проводить совместные природоохранные мероприятия. Для проведения анализа возможно использование различных эвристических методов, в частности, мозгового штурма, деловых игр, метода активного социологического тестированного анализа и контроля.

В рамках организационной культуры важным является направление, связанное с анализом стилей руководства. Кроме традиционного для анализа субъекта управления метода контрольных вопросов, здесь может использоваться метод типологии. В частности, представ-

ляет интерес разработанная Р. Блейком и Д. Моутоном матрица стилей руководства, основанная на сочетании различных комбинаций двух подходов к управлению: руководство с приоритетом на людей или на процесс производства.

Матрица представляет собой пересечение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ими сетку. По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали — степень внимания к производственному процессу. Всего получается 81 позиция (9×9), т.е. 81 вариант руководства. Каждая из альтернатив поведения может сравниваться с любой другой из данной матрицы.

Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Разработчики конкретной матрицы выделили наиболее характерные для нее позиции и дали рекомендации руководителю по поведению при определенных стилях управления.

Использование метода типологии позволяет аналитикам оценить позиции отдельных работников и привлечь в организацию в определенной ситуации наиболее подходящего управленца. Она может использоваться для выработки лучшего вида поведения через участие в программах обучения и переподготовки. В случае авторитарного вида руководства следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации и коммуникации.

Преобладание социального руководства требует обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация контроля. При производственно-социальном управлении в определенной мере может потребоваться обучение менеджера большинству указанных направлений. В случае диагностики примитивного руководства появляется сомнение в возможности изменить поведение управленца, в том числе и через обучение.

Для обеспечения связи работников (в рамках определенной культуры) в процессе выполнения ими своих задач синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации руководители придерживаются определенного стиля управления. Под стилем имеется в виду совокупность приемов управления, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, вынуждающая их делать то, что в данный момент необходимо для достижения определенного результата.

Приемлемы различные подходы к выделению стилей управления. Самый простой из подходов называет три стиля: авторитарный, демократический и либеральный. Для оценки стиля организации используется **метод контрольных вопросов** (табл. 8.7).

Каждый из стилей характеризуется определенной долей формализации, стандартизации, зоной управляемости и степенью централизации. В зависимости от множества факторов, в том числе размеров предприятия, может быть предпочтительным один из указанных стилей. Он должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта подчиненных, изменением организационной культуры и конкретной ситуации, в которой находится предприятие.

Для выбора наиболее подходящего по этим параметрам стиля управления, обучения молодых управленцев может использоваться метод **банка идей**. Исходно в информационную базу банка может быть положена информация, отраженная в табл. 8.8.

В чрезвычайных обстоятельствах, когда организация находится в глубоком кризисе и для выхода из него назначается антикризисный управляющий, важно проанализировать готовность коллектива к реорганизации. Провести анализ и выработать рекомендации по поведению антикризисного управляющего можно с использованием метода **типологии**. В этом случае строится матрица и выделяются четыре ситуации, с которыми приходится иметь дело антикризисному управляющему.

Все описанные ранее методы оценки различных аспектов организационной культуры разумно использовать при проведении внутреннего или внешнего анализа, основанного на технологии **деловых игр**.

В формировании организационной культуры с помощью предложенных методов анализа должны участвовать все руководители высшего и среднего уровня управления, наиболее активные специалисты и рабочие хозяйствующего субъекта. Руководству следует осознать, что процесс осмысления, освоения и реального применения новой культуры по результатам аналитического исследования — процесс длительный и займет несколько лет.

Принятый в работе подход к анализу основывается на сознательном и планомерном воздействии на организационную культуру с целью усиления ее активных свойств при динамическом изменении среды функционирования, восприимчивости научно-технического прогресса, повышении производительности труда и эффективности хозяйствования, решении задач социального развития коллектива, повышении конкурентоустойчивости субъекта хозяйствования.

Форма «Характеристика стилей управления»

Параметры	Стили		
	авторитарный	демократический	либеральный
Функциональное разделение труда	Четко закрепленные функции	Отдельные функции закреплены	Не строгое разделение функций
Использование регламентов	Значительное использование руководств, диаграмм, графиков	Использование инструкций, памяток	Регламенты не существуют или не используются
Иерархия	Высокая	Средняя	Плоская
Норма управляемости	Малая	Средняя	Большая
Централизация	Высокая	Тщательное делегирование	Низкая
Координация	Индивидуальная иерархическая	Индивидуальная смешанная	Неформальная групповая
Общая характеристика коммуникаций	Преимущественно хорошо определенная цепь команд	Формальная, разнонаправленная система коммуникаций	Неформальная, многоканальная система коммуникаций
Объем и направление коммуникаций	Незначительные коммуникации сверху вниз	Умеренные разнонаправленные связи	Разветвленная, насыщенная связь (вверх, вниз, горизонтально)
Качество коммуникаций	Точны	Иногда неточны	Неадекватны
Прочие параметры			

Таблица 8.8

Банк идей «Условия и формы использования стилей управления»

Параметры поведения	Стиль		
	авторитарный	демократический	либеральный
Принятие решения	При срочных или требующих оперативного решения задачах; в случае повторяющихся, традиционных решений	Коллегиальное, детальное рассмотрение всех предложений альтернатив за исключением простых и рутинных решений	Делегируются только те решения, которые под силу опыту, квалификации и интеллектуальному уровню работников; возможно делегирование отдельным работникам, обладающим наилучшими знаниями и компетентностью в решении соответствующих проблем
Определение целей	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; при низкой квалификации работников; в случае категорических разногласий в коллективе по поводу определения главных целей	Вовлечение всех участников коллектива в обсуждение целей с задачей добиться их понимания и понимания	Руководитель определяет главную цель, коллектив же самостоятельно уясняет ее и преобразует в конкретные задачи при условии слаженной деятельности; наиболее подготовленным специалистам предоставляется право работать в соответствии с собственными целями, если они находятся в русле главных целей организации, подразделения

Параметры поведения	Стиль	
	авторитарный	либеральный
Распределение обязанностей	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; в ситуации, когда необходимо срочно провести перестановку сил	Руководитель совместно с работниками определяет их роли в общей работе, намечают личные цели
Использование рабочего времени	В сложных или экстремальных ситуациях, на начальном этапе формирования трудовых коллективов	Руководитель согласовывает дополнительные объемы работы, сверхурочную занятость, время и величину отпусков
Мотивация	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; в случае попытки участников команды удовлетворять личные потребности за счет коллективных; в случаях явных отклонений в производительности и качестве труда, демотивированных работниками	Руководитель использует все формы материального и морального вознаграждения, поддерживает и поощряет сотрудников; обеспечивает справедливую оценку личного и коллективного труда; стремится определить личные потребности подчиненных для их коррекции; выясняет потребности повышения квалификации

Контроль

На начальном этапе работы коллектива, пока не действует правило «каждый контролирует и контролируется»; в случае отступления работников от установленных стандартов качества

Руководитель согласовывает с подчиненными стандарты качества, добивается понимания необходимости следования им работников; способствует укоренению правила «каждый контролирует и контролируется»

Руководитель может делегировать коллективу функцию контроля в случае, если в нем эффективно действует принцип «каждый контролирует и контролируется»; специалистам экстракласса, обладающим высокой степенью ответственности, руководителю предоставляет право самоконтроля

Кадры

Постоянная функция руководителя

Обсуждает с коллективом увольнение, поощряет различные наставничества, совместно планирует и поддерживает ротацию кадров

Слаженной команде руководитель может передать право проводить ротацию персонала, определять необходимость и сроки повышения квалификации своих работников

Распределение инвестиций

На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива; в случае, если коллектив принимает решение в пользу личных интересов в ущерб коллективным

Консультируется с подчиненными и формирует единое мнение по поводу инвестиций

Высокоэффективно работающим коллективам руководителю может делегировать право принятия в режиме «консенсуса» решений в области инвестиций, в случае если личные интересы при этом не будут преобладать над интересами всей организации

Прочие параметры

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложность положения хозяйствующих субъектов современной России обуславливает актуальность формирования аналитического инструментария организации управления.

В связи с получением самостоятельности организации могут выстраивать не только производственные процессы, но и систему управления в соответствии со своей уникальностью. Управленческие нововведения, невозможные без анализа системы управления, иногда намного выгоднее, чем технологические. Они, как показывает накопленный автором опыт, как правило, не требуют значительных инвестиций, но реализацию их провести намного труднее, ибо они связаны с диагностикой и изменением по ее результатам поведения, привычек и представлений работников, организационной культуры.

Всякая задача анализа системы управления многодисциплинарна, требует помимо сугубо управленческих умений и навыков знания экономики, социологии, психологии, юриспруденции, информатики. Причем все эти знания используются не отдельно, а в рамках одной и той же задачи, комплексно, для оценки ситуации, для поиска разумной программы действий в конкретной обстановке.

Исследования проведены в работе именно с позиций такого междисциплинарного подхода и системы видения организационной науки. Специфика анализа состоит в том, что он не может быть адекватно представлен в виде задачи формального выбора наилучших организационных решений по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это количественно-качественная проблема, решаемая на основе сочетания формализованных методов оценки с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов. При анализе системы управления особое значение придается методам коллективной деятельности, позволяющим посредством создания «общего организационного языка» и «общей системы отсчета» устранить некоторые из основных барьеров на пути оценки субъекта управления.

Предложенная автором концепция комплексного анализа системы управления предполагает опору на основополагающие принципы исследования: историзм, диалектичность, эмпиризм, рационализм, индуктивность, законность, своевременность организации аналити-

ческой работы. Анализ рекомендуется проводить с учетом постоянного изменения и развития методов исследования, органического объединения расчетных и эвристических подходов к оценке, активного использования новых информационных технологий в процессах диагностики, выработки и выбора вариантов решений, непрерывного развития личности аналитиков всех уровней управления, руководства организацией аналитических процессов на крупных предприятиях из единого аналитического центра.

Предложенные технологии анализа апробированы и внедрены в практику организаций, работающих в различных отраслях народного хозяйства. Опыт, приобретенный при проведении аналитических исследований, позволяет утверждать, что диагностика системы управления – не разовое мероприятие, а непрерывающийся во времени процесс. Осуществляться развитие системы управления должно путем сознательных преобразований на основе целенаправленного аналитического исследования.

1. *Абрамов А.А.* Информационные аспекты системы управления промышленного предприятия: Монография. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1996.
2. *Абрамова А.Е.* Основы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Экономика и жизнь, 1994.
3. *Абрютина М.С., Грачев А.К.* Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: Дело и Сервис, 1998.
4. Автоматизированные информационные ресурсы России. Состояние и тенденции развития: Национальный доклад. – М.: Комитет при Президенте РФ по политике информатизации, 1994.
5. Автоматизированные системы обработки учетно-аналитической информации: Учебник / В.С. Рожнов и др. – М.: Финансы и статистика, 1992.
6. *Адамов В.Е.* Факторный индексный анализ. – М.: Статистика, 1977.
7. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Изд-во «Центр экономики и маркетинга», 1996.
8. *Александров Е.А.* Основы теории эвристических решений. – М.: Советское радио, 1975.
9. *Алексеева М.Ш.* Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
10. *Алпатов А.А.* Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000.
11. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий/ Под ред. А.И. Муравьева. – М.: Финансы и статистика, 1991.
12. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятия. – М.: Просвещение, 1992.
13. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия (вопросы методологии и методики). – Новосибирск: Наука, 1983.
14. Анализ прибыльности продукции: Серия «Искусство управления приватизированными предприятиями». – М.: Дело, My Kinspen @ Company, 1996.
15. Анализ трудовых показателей на предприятии: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. П.Ф. Петроченко. – М.: Экономика, 1989.
16. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник/ Под ред. В.И. Стражева. – Минск: Высшая школа, 1998.
17. Анализ хозяйственной деятельности/ Под ред. А. Белобородовой. – М.: Финансы и статистика, 1985.
18. *Андреев В.К. и др.* Правовое регулирование хозяйственной деятельности. – М.: Бухгалтерский учет, 1996.
19. *Андрейчиков А.В. Андрейчиков О.А.* Анализ, синтез и планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистика, 2000.
20. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер Ком», 1999.
21. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
22. Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000.
23. Антикризисное управление: Учеб. пособие/ Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М.: Приор, 1998.
24. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
25. Антикризисный менеджмент/ Под ред. М. Грязнова. – М.: Ассоциация Тандем, Эксмос, 1999.
26. *Антонов В.Г.* Эволюция организационных структур// Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 25–31.
27. *Анфилов В.С. и др.* Системный анализ в управлении: Учеб. пособие/ Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002.
28. *Архипов А.В.* Эвристические методы в управлении производством. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1983.
29. Аудит: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.И. Подольского. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
30. *Аужанов Р.Р.* Опорная модель информационно-аналитической поддержки управленческих решений: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Нальчик, 1998.
31. *Байкина Р.Н.* Управление социально-экономическими процессами на предприятии и научно-технический прогресс: Методологический анализ нововведений: Автореф. дис. докт. экон. наук. – СПб., 1996.
32. *Бакаев А.С.* Годовая бухгалтерская отчетность организации. – М.: Бухгалтерский учет, 1997.
33. *Баканов М.И., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2002.
34. *Балабанов И.Т.* Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2002.
35. *Балабанов И.Т.* Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 1995.
36. *Балабанов И.Т.* Риск – менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996.

37. Барнгольц С.Б. Анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. – М.: Изд-во ВЗФЭИ, 1960.
38. Барнгольц С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. – М.: Финансы и статистика, 1984.
39. Барнгольц С.Б., Грязнова А.Г. Организация и методы экономического анализа в промышленности// Вопросы экономики. – 1984. – № 2. – С. 149–152.
40. Барнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003.
41. Батищев Д.И., Горишкова Л.А., Едренова В.Н., Макарова Л.Г. Автоматизированное проектирование внемашинных элементов систем обработки данных: Учеб. пособие. – Горький: Изд-во ГГУ, 1985.
42. Батищев Д.И., Горишкова Л.А., Макарова Л.Г. Технология проектирования систем машинной обработки экономической информации: Учеб. пособие. – Горький: Изд-во ГГУ, 1987.
43. Батраков И. Нижегородская область: успех после коллапса// Деловая неделя. – 2002. – № 8. – С. 20–21.
44. Бельчиков Я.М., Бириштейн М.М. Деловые игры. – Рига: Авотс, 1989.
45. Бириштейн М.М. Основные направления развития деловых игр// Деловые игры в мире. – СПб.: Изд-во СПбИЭИ, 1992. – С. 5–12.
46. Бириштейн М.М., Жуков Р.Ф., Тимофеевский Т.П. Возникновение, состояние и перспективы развития деловых игр// Деловые игры и методы активного обучения. – Челябинск: Изд-во ПИ, 1982. – С. 6–11.
47. Бланк И.А. Стратегия и тактика управленческого финансирования. – Киев: ИТЕМлмд, АДЕТ-Украина, 1996.
48. Блатов Н.А. Балансоведение (курс общий). – Л.: Экономическое образование, 1928.
49. Богданов А.А. Текстология: Всеобщая организационная наука. – СПб., 1912.
50. Бороненкова С.А. Экономический анализ – основа поиска резервов. – М.: Финансы и статистика, 1988.
51. Бортников А.П. О платежеспособности и ликвидности предприятия// Бухгалтерский учет. – 1995. – № 11. – С. 32–34.
52. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1997.
53. Бочкарев А. Лёснутая автоматизация// Эксперт. – 1998. – № 27–28. – С. 38–39.
54. Бро Г.Г., Шнайдем Л.М. Математические методы экономического анализа на предприятиях. – М.: Экономика, 1976.
55. Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. – М.: Наука, 1994.
56. Бухгалтерский учет / Под ред. П.С. Безруких. – М.: Бухгалтерский учет, 1996.
57. Бухтиярова Т.И. Модель оценки финансового состояния предприятия// Финансы. – 1992. – № 7. – С. 7–11.
58. Буш Г.Я., Буш К.Г. Система методологических средств технической эвристики// Эвристика и идеология решения конструкторско-изобретательских задач. – Рига: Авотс, 1983.
59. Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: ПРИОР, 1999.
60. Быкова Е.В. Операционный финансовый анализ// Финансы. – 1997. – № 12. – С. 10–13.
61. Вазгенов А. Управление трудовыми отношениями в условиях обострения социальной напряженности// Проблемы теории и практика управления. – 1999. – № 4. – С. 25–30.
62. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. Пер. с англ. /Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1996.
63. Ващенко Т.П. Математика финансового менеджмента. – М.: Перспектива, 1996.
64. Вейцман Н.Р. Курс балансоведения. – М.: Центросоюз, 1928.
65. Вейцман Н.Р. Счетный анализ. – М.: Центросоюз, 1928.
66. Венецкий И.Г., Венецкая В.И. Основные математические понятия и формулы в экономическом анализе: Справочник. – М.: Статистика, 1979.
67. Викентьев И. Трудная необходимость миссии фирмы. – <http://www.triz-gi.ru/themes/method/pr/pr17.Asp>.
68. Винер Н. Творец и робот. Обсуждение некоторых проблем, в которых кибернетика сталкивается с религией: Пер. с англ. М.Н. Аронэ и Р.А. Фаенко. – М.: Прогресс, 1966.
69. Внутрихозяйственный экономический анализ на микро-ЭВМ/ Под ред. А.Н. Кузьминской и др. – М.: Финансы и статистика, 1991.
70. Воробьев Н.А. Теория игр для экономистов-кибернетиков. – М.: Наука, 1985.
71. Вороненкова С.А., Бондарь Ю.Г. Экономический анализ – основа поиска резервов. – М.: Экономика, 1988.
72. Воронков А.Н., Реймаров Г.А. и др. Система оценки и аттестации кадров «Персонал»// Управление персоналом. – 1997. – № 7. – С. 27–35.
73. Воронов К.И., Хайт И.А. Инвестиции в реальные активы// Финансы. – 1995. – № 1. – С. 19–21.

74. Воронов К.И., Хайт И.А. Оценка коммерческой состоятельности инвестиционных проектов// Финансы. – 1995. – № 11. – С. 29–31.
75. Высоцкий Д.А. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности// Бухгалтерский учет. – 1996. – № 12. – С. 36–37.
76. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Изд-во МВТУ им. Баумана, 1998.
77. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Интенсивная технология обучения предпринимательству и менеджменту. – М.: Изд-во МГУП, 1999.
78. Герстнер П. Анализ баланса. – М.: Экономическая жизнь, 1926.
79. Гиляровская Л.Т., Ендовицкий Д.А. Регулирование риска в долгосрочном инвестировании// Бухгалтерский учет. – 1996. – № 12. – С. 48–52.
80. Глинский В.В., Ионин В.Г. Статистический анализ: Учеб. пособие. – М.: Филин, 1998.
81. Глуценко В.В., Глуценко Н.Н. Исследование системы управления. – Железнодорожный: ОО «НПЦ» «Крылья», 2000.
82. Глухов В.В. Деловые игры для обоснования методов выработки управленческих решений. – Л.: Изд-во ЛГТУ, 1990.
83. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: Выбор лучшего решения. – М.: Экономика, 1993.
84. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе// Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 27–43.
85. Гончаров В.В. Руководство для высшего персонала. В 2-х т. – Т. 1. – М.: Изд-во МНИИТУ, 1998.
86. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998.
87. Горбунова М.В., Горшкова Л.А. Основы теории управления: Учеб. пособие. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998.
88. Горнев А.З., Удалов О.Ф. Кадровые проблемы предприятия// Машиностроитель. – 1997. – № 12. – С. 11–13.
89. Горшкова Л.А. Активизация обучения экономическому анализу// Совершенствование преподавания общезакономических гуманитарных наук в ВУЗах УМО. – М.: Изд-во МФА, 1997. – С. 41–43.
90. Горшкова Л.А. Анализ системы управления организацией. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2000.
91. Горшкова Л.А. Информационно-организационные основы анализа систем управления хозяйствующих субъектов// Анализ и моделирование экономических процессов. – Н. Новгород, 2001. – С. 42–47.
92. Горшкова Л.А. Аналитический инструментальный анализ// Экономический анализ: теория и практика. – 2002. – № 1. – С. 20–24.
93. Горшкова Л.А. Бизнес-анализ: подход к обучению// Профессиональное последипломное образование, его проблемы и перспективы. – СПб, 1998. – С. 23–26.
94. Горшкова Л.А. Деловая игра «Бизнес-анализ»// Деловые игры. Конкретные ситуации. Тесты. Учеб. пособие. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2000. – С. 47–98.
95. Горшкова Л.А. Игровое моделирование бизнес-анализа// Педагогический менеджмент и прогрессивные технологии в образовании. – Саратов, 1998. – С. 32–36.
96. Горшкова Л.А. Качественные свойства аналитической информации// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского: серия Экономика и финансы. – Вып. 1. – Н. Новгород, 1998. – С. 56–61.
97. Горшкова Л.А. Есть ли анализ систем управления на предприятиях Нижегородской области?// ЭКО. – 2002. – № 5. – С. 93–99.
98. Горшкова Л.А. Моделирование аналитических процессов управления// Современный этап реформирования экономического образования в России. – М.: Изд-во МФА, 1998. – С. 183–184.
99. Горшкова Л.А. Новое направление в менеджменте – реинжиниринг// Становление рыночной экономики в России. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1999. – С. 82–87.
100. Горшкова Л.А. О подходе к совершенствованию управления организацией// Управление и экономические проблемы современной России. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1996. – С. 63–75.
101. Горшкова Л.А. Оценка современного состояния анализа систем управления (на примере предприятий Нижегородской области)// Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 66–72.
102. Горшкова Л.А. Организационно-правовой анализ форм предпринимательства// Государственное регулирование экономики. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1997. – С. 81–85.
103. Горшкова Л.А. Организационный анализ: подходы к реализации// Проблемы социального управления: методология, теория, практика. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998. – С. 49–52.
104. Горшкова Л.А. Организация как объект управления// Ученые записки ВВАГС. – Т. 1. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 1997. – С. 131–133.
105. Горшкова Л.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Н. Новгород: Изд-во МГЭИ, 2002.
106. Горшкова Л.А. Основы менеджмента и предпринимательства: Учебно-методическое пособие. – Н. Новгород: Изд-во Департамента образования и науки администрации Нижегородской области, 1993.
107. Горшкова Л.А. Сборник деловых игр: Приложение к учебно-методическому пособию «Основы менеджмента и предпринимательства» – Н. Новгород: Изд-во Департамента образования и науки администрации Нижегородской области, 1993.
108. Горшкова Л.А. Теоретические основы бизнес-анализа: Монография. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1997.

109. Горшкова Л.А. Технология оценки персонала// Менеджмент XXI века. – Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2000.
110. Горшкова Л.А. Эвристический арсенал аналитика// Проблемы региональной экономики. – Н. Новгород, 1997. – С. 34–38.
111. Горшкова Л.А. Экономический анализ деятельности организации// Рынок. Предпринимательство. Качество. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1996. – С. 51–57.
112. Горшкова Л.А. Оценка управленческого персонала: параметры и методы// Человек и труд. – 2003. – № 3. – С. 12–18.
113. Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Основы управления: Практикум: Учеб. пособие. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2002.
114. Горшкова Л.А., Макарова Л.Г., Мамаева З.М. Усиление контрольно-аналитических функций учета в распределенных СОД// Системное моделирование процессов интенсификации общественного производства. – Горький: Изд-во ГГУ, 1987. – С. 81–83.
115. Горшкова Л.А., Макарова Л.Г., Маршарова Л.Е. Автоматизированная система управления финансовой деятельностью предприятия. – М., 1993. – Деп. в ВИНТИ 02.03.93 № 503.
116. Горшкова Л.А., Макарова Л.Г., Суходоева Л.Ф. Совершенствование форм хозяйствования и структуры управления предприятием. – М., 1990. – Деп. в НИОН АН СССР 17.05.90. № 41844.
117. Горшкова Л.А., Макарова Л.Г., Сухотина М.Б. Организация машинной обработки информации: Учеб. пособие. – Горький: Изд-во ГГУ, 1987.
118. Горшкова Л.А., Трифонов Ю.В. Системное развитие управленческого персонала// Организация работы с персоналом. – Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 1997. – С. 63–68.
119. Горшкова Л.А., Трифонов Ю.В. Экономический анализ как инструмент управления// Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность. – Киев, 1998. – С. 16–23.
120. Горячева В.Г., Журова Е.Д. Уровень жизни населения Нижнего Новгорода в 1998// Вопросы статистики. – 1999. – № 8. – С. 64–68.
121. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Инфра-М, 1997.
122. Гренбэк Л.В., Соложенникова Е.А. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии// ЭКО. – 1995. – № 12. – С. 38–42.
123. Григорьев Ю.А. Учет, анализ и контроль внешнеэкономической деятельности и валютных операций. – М.: ПАИМС, 1993.
124. Грюнич Р., Хескнер Ф., Цойс А. Методы идентификации стратегических факторов успеха// Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 84–89.
125. Грязнова А.Г., Федотова М.А. и др. Оценка бизнеса: Учебник для вузов. – М.: Финансы и статистика, 1998.
126. Гурков И. Инкубационный период// Эксперт. – 1999. – № 6. – С. 30–32.
127. Гурков И. На пути современной модели кадрового менеджмента: результаты широкомасштабного обследования предприятий российской промышленности// Управление персоналом. – 2001. – № 6. – С. 38–41.
128. Дворецкий В.И. Как организовать экономический анализ на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 1988.
129. Демченко А.А. и др. Управление персоналом: Теоретический курс. – М.: Изд-во МЭТУ, 1994.
130. Дихтль Е., Хермген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие: Пер. с нем./ Под ред. Минько И.С. – М.: Высшая школа, 1995.
131. Долженкова В.Г. Затраты производства: Формирование и анализ. – М.: Финансы и статистика, 1998.
132. Донцова Л.В., Никифорова Л.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. – М.: Дело, 2001.
133. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ./ Под ред. С.А. Таблиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.
134. Евдокимов В.В. и др. Экономическая информатика. – СПб.: Питер, 1997.
135. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. – М.: Наука, 1983.
136. Егоришин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 1999.
137. Едропова В.Н., Мизиковский Е.А. Учет и анализ финансовых активов: акции, облигации, векселя. – М.: Финансы и статистика, 1995.
138. Елисеева И.И., Терехов А.Н. Статистические методы в аудите. – М.: Финансы и статистика, 1998.
139. Ефимов В., Поляков О. Стратегический план развития бизнеса для действующих предприятий// Финансовый бизнес. – 1999. – № 2. – С. 33–37.
140. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2002.
141. Ефимова О.В. Финансовый анализ на современном этапе развития экономики России (Теория и методология): Автореф. дис. докт. экон. наук. – М., 2000.
142. Ефимов В.С., Ханаков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа// Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8–33.
143. Завьялова З.М. Теория экономического анализа: Курс лекций. – М.: Финансы и статистика, 2000.
144. Залобовский И. Компьютерный инструмент инновационного менеджмента// Управление персоналом. – 2000. – № 1. – С. 6–11.
145. Змитрович А.И. Интеллектуальные информационные системы. – М.: «Тетра Систем», 1997.

146. Иберла К. Факторный анализ: Пер. с нем. – М.: Статистика, 1980.
147. Ивановская Л., Суслова Н. Конкурентоспособность управленческого персонала// Маркетинг. – 1999. – № 6. – С. 35–46.
148. Иванченко Л. А. Система управления человеческим капиталом промышленного предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Красноярск, 1998.
149. Иващенко В. Г. Управленческий учет в информационной системе предприятия// Бухгалтерский учет. – 1999. – № 4. – С. 99–102.
150. Ильенкова С., Ильенкова Н. Мультипликативные индексные модели финансовых показателей деятельности хозяйствующего объекта// Вопросы статистики. – 1995. – № 8. – С. 16–19.
151. Ильинкова Н. Д. Спрос: анализ и управление. – М.: Финансы и статистика, 2000.
152. Информация и самоорганизация. – М.: Изд-во РАГС, 1996.
153. Ириков В. А., Тренев В. Н. Распределенные системы принятия решений. – М.: Наука, 1999.
154. Исследование рынка: Серия «Искусство управления приватизированным предприятием». – М.: Дело., My Kinsel @Company, 1996.
155. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента// Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 83–88.
156. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ТОО «Остожье», 1999.
157. Казакова Н. В. Управление организационным развитием производственных систем: Автореф. дис. канд. экон. наук. – СПб., 1997.
158. Калянов Г. Н. Консалтинг при автоматизации предприятий: Научно-практическое издание. – М.: СИНТЕГ, 1997.
159. Каморджанова Н. А. Теория и практика современных технологий подготовки экономических кадров. – СПб., Изд-во СПбГИЭА, 1997.
160. Кантарович С. Организационные культуры. – http://students.soros_karelia.ru/~stoter/st014.htm.
161. Каракоз И. И., Самборский А. С. Теория экономического анализа. – Киев: Вища школа, 1989.
162. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента// Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 78–82.
163. Карлберг К. Бизнес-анализ с помощью Excel: Пер. с англ. – Киев: Диалектика, 1997.
164. Карпиков О. В. Управление деловой активностью предприятий как фактор стабилизации и подъема промышленного производства: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Орел, 1998.
165. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. – М.: Экономика, 1998.
166. Киселев А., Паринов С. Информационная активность на общероссийском рынке// ЭКО. – 1996. – № 6. – С. 68–76.
167. Ковалев А. И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
168. Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1995.
169. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2001.
170. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996.
171. Ковалев В. В. Эволюция финансового анализа в России// Бухгалтерский учет. – 1996. – № 5. – С. 56–58.
172. Ковригин П. Н., Муравецкий Ю. Я. Практическое применение функционально-стоимостного анализа: Учеб. пособие. – Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1990.
173. Козлов В. Д. Организация и социально-культурный подход к управлению// Проблемы социального управления: методология, теория и практика. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998. – С. 13–16.
174. Козлов Н. В., Бочаров Е. П. Перспективный экономический анализ. – М.: Финансы и статистика, 1987.
175. Комаров В. Ф. Управленческие имитационные игры. – Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1989.
176. Комаров Е. И. Культура управления: измерение и изменение// Управление персоналом. – 1997. – № 3. – С. 32–37.
177. Конева М. И., Калина А. В., Яценко В. А. Современный экономический анализ и прогнозирование. – Киев: Изд-во МАУП, 1997.
178. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/ М. И. Карминский и др. – М.: Финансы и статистика, 1998.
179. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Под ред. Н. К. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
180. Копылова Ю. М. Управление человеческим капиталом организации: Автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 1998.
181. Кордон К., Фоллиманн Т., Ванденбош М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации// Маркетинг. – 1999. – № 3. – С. 75–82.
182. Королев М. А., Мишенин А. И., Хотьшиов Э. А. Теория экономических информационных систем. – М.: Финансы и статистика, 1994.
183. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондер Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 1998.

184. Кравченко Н, Маркова В. Меняется ли парадигма управления предприятием?// Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 3. – С. 83–89.
185. Краткий перечень программ для финансового анализа и прогнозирования// Бухгалтерия и банки. – 1996. – № 2. – С. 42–43.
186. Крейбик И.К., Рудановский А.П., Шер И.Ф. Вопросы анализа баланса, отчетной калькуляции и фабрично-заводской бухгалтерии. – М.: Вестник счетоводства, 1925.
187. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерного общества в промышленности, строительстве и торговле. – М.: ДИС, 1994.
188. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. – М.: АО «Финстатинформ», 1994.
189. Кричевский Н.А. Как улучшить финансовое состояние предприятия// Бухгалтерский учет. – 1996. – № 12. – С. 53–54.
190. Крулис-Ранда Янс. Фокусирование клиентуры и конкурентное преимущество// Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5. – С. 111–116.
191. Крылова Т.Б. Выбор партнера: анализ отчетности капиталистического предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1991.
192. Крюков М.М., Крюкова Л.И. Принципы отражения экономической действительности в деловых играх. – М.: Наука, 1988.
193. Крюкова Е. Лозунги как квинтэссенция миссии фирмы// Секретарское дело. – 1999. – № 4. – С. 13–16.
194. Куда движется управленческая мысль/ Обзор материалов конференции// Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 20–25.
195. Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента// Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 109–114.
196. Куксов А. Планирование деятельности предприятия// Экономист. – 1996. – № 6. – С. 61–67.
197. Купчина Л.А. Анализ финансовой деятельности с помощью коэффициентов// Бухгалтерский учет. – 1997. – № 1. – С. 51–81.
198. Ладанов И. Социокультура организации// Управление персоналом. – 1999. – № 5. – С. 55–59.
199. Лебедев В. Коллектив как социальный объект управления// Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 79–83.
200. Левшин Ф.М. Мировой рынок: конъюнктура, цены и маркетинг. – М.: Международные отношения, 1993.
201. Либерман В.Б. Автоматизированная система обработки экономической информации на предприятиях. – М.: Экономика, 1981.
202. Липатова И.В. Прогнозирование прибыли// Финансы. – 1996. – № 2. – С. 19–20.
203. Литвинов Ф.И. Выбор делового партнера: без права на ошибку (Методика изучения иностранной фирмы)// Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 86–96.
204. Литвинов А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента: Автореф. дис. докт. экон. наук. – М., 1997.
205. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дькова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
206. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие/ Под ред. И.И. Мазур. – М.: Высшая школа, 2000.
207. Майс Т. От хаоса к теории хаоса// Бизнес уик. – 1993. – № 5. – С. 35.
208. Макаренко О.Г. Формирование конкурентоспособной системы управления промышленного предприятия. – Самара: Изд-во СГЭА, 1997.
209. Макарова Л.Г. Усиление контрольно-аналитических функций в управлении. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1991.
210. Макарова Л.Г., Горшкова Л.А. Деловые игры управленцев// Игровые методы в образовании и научных исследованиях. – Киев, 1991. – С. 20–27.
211. Макарова Л.Г., Горшкова Л.А. Поиск решений в экономико-организационных системах. – Горький: Изд-во ГГУ, 1990.
212. Макарова Л.Г., Горшкова Л.А. Учебная деловая игра «Проектирование и организация МОЭИ: организация и результат игры». – Н. Новгород, 1984.
213. Макарова Л.Г., Горшкова Л.А., Булакова Г.М. Формализованное описание характеристики задачи: Информационный листок № 371-87. – Горький: Изд-во НТЦТИП, 1987.
214. Макарова Л.Г., Мамаева З.М., Горшкова Л.А. Совершенствование первичной документации на предприятиях швейной промышленности// Анализ и моделирование экономических процессов. – Горький: Изд-во ГГУ, 1989.
215. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия// Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.
216. Малютин С.А., Леонтьев С.И. Изменение организационной структуры предприятия: Целесообразности и возможности// ЭКО. – 1998. – № 2. – С. 77–93.
217. Маркарян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ. – М.: ПРИОР, 1996.

218. Маркова В.Д. Моментальный снимок фирмы. Как и зачем проводить управленческий анализ?// ЭКО. – 1999. – № 3. – С. 3–13.
219. Масалович А.И. Нейронные сети – инструмент аналитика// Бухгалтерия и банки. – 1996. – № 2. – С. 38–41.
220. Масс А.М. Управление развитием организации: Автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 1998.
221. Матвеева А. Рыба растет с головы// Эксперт. – 1999. – № 8. – С. 32–34.
222. Медников М.Д. Методология и модели параметрического анализа в антикризисном управлении предприятием: Автореф. дис. докт. экон. наук. – СПб., 1997.
223. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990.
224. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. – М., 1994.
225. Миддлтон Э. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений/ Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1997.
226. Мизиковский Е.А. Нормативная база в управленческом учете// Бухгалтерский учет. – 1996. – № 5. – С. 61–63.
227. Миллер-Штевенс Г., Анцивандель С. Информационные технологии и управление предприятием// Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 102–107.
228. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М., 1998.
229. Милчева Л.Г. Оценка конкурентоспособности кадров// ЭКО. – 2000. – № 3. – С. 172–177.
230. Морган Б., Шейман У. Оценка сотрудников и деятельности фирмы: Результаты сближаются// Стандарты и качество. – 1999. – № 11. – С. 80–84.
231. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: Инфра-М, 2000.
232. Мори А., Азоев Г.Л. Маркетинговый анализ деятельности предприятия. – М.: Изд-во ГАУ, 1993.
233. Морозова Г.А. Маркетинг в управлении промышленным регионом: Автореф. дис. докт. экон. наук. – Н. Новгород, 1997.
234. Морозова Г.А., Мальцев В.А. Методология маркетинговых исследований в регионе: Учеб. пособие. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998.
235. Морозова Т.В. Оценка стоимости предприятия// Бухгалтерский учет. – 1995. – № 8. – С. 29–31.
236. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения. – М.: Финансы и статистика, 1998.
237. Наука управления на пороге XX века// Проблема теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 13–21.

238. Науман Э. Принять решение, но как? – М.: Мысль, 1988.
239. Нейлор Т. Машинные имитационные эксперименты с моделями экономических систем. – М.: Мир, 1975.
240. Никешин С.Н. Методология и методы жизнеобеспечения производственных систем: Автореф. дис. докт. экон. наук. – СПб., 1998.
241. Николаева С.В. Эвристические методы в экономическом анализе: Автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 1991.
242. Никонова И.А. Анализ инвестиционных проектов в условиях высокой инфляции// Финансы. – 1994. – № 12. – С. 14–16.
243. Новодворский В.Д., Пономарева Л.В., Ефимова О.В. Бухгалтерская отчетность: составление и анализ. – В 3-х частях. – М.: Бухгалтерский учет, 1994.
244. Общепромышленные методические рекомендации по разработке организационных структур управления для производственных объединений и предприятий. – М.: Экономика, 1988.
245. Одищев Б.Е. Проектирование экономических экспертных систем/ Под ред. А.Н. Романова. – М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1996.
246. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 1999 год// Финансовый бизнес. – 1999. – № 1. – С. 2–13.
247. Основы менеджмента/ Под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997.
248. Основы социально-экономического анализа на предприятии/ Л.С. Бляхман и др. – М.: Профиздат, 1990.
249. Особенности профессии консультанта по управлению// Маркетинг. 1997. – № 3. – С. 84–90.
250. Палий В.Ф., Суздальцева Л.П. Техно-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности машиностроительного предприятия. – М.: Машиностроение, 1990.
251. Персонал: Словарь-справочник. – М.: Изд-во РЭА, 1994.
252. Петров А.А. Операционный аудит-анализ. – М.: Перспектива, 1996.
253. Петроченко П.Ф. Анализ трудовых показателей. – М.: Экономика, 1989.
254. Пешикова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: «Ось-89», 1996.
255. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация, проведение. – М.: Профиздат, 1991.
256. Плехов Д.А., Плехова Ю.О. Основные направления региональной промышленной политики Нижегородской области// Вестник экономических реформ. – 2000. – № 5. – С. 12–21.
257. Пойа Д. Математика и правдоподобные рассуждения. – М.: Экономика, 1975.
258. Попонина Н.А. Финансово-экономический анализ отчетности предприятий в развитых странах// Финансы. – 1995. – № 6. – С. 52–56.

259. Постановление Госкомстата Российской Федерации «О формах федерального государственного статистического наблюдения в органах государственной статистики на 1998» от 21.10.97 № 70.
260. Постановление Госкомстата РФ «Об утверждении унифицированных форм государственного статистического наблюдения» от 16.09.97 № 63.
261. Почасова Т.П. и др. Эвристические методы календарного планирования. – М.: Техника, 1980.
262. Практикум по теории анализа хозяйственной деятельности: Учеб. пособие/ Под. ред. Л.Т. Гиляровой и др. – Воронеж: Изд-во ВТУ, 1989.
263. Пригожин А. Организационная диагностика// Маркетинг. – 1997. – № 4. – С. 98–105.
264. Приленский Б.В., Приленский М.Б. Стратегическое планирование комплексного развития промышленного предприятия// ЭКО. – 1999. – № 3. – С. 105–126.
265. Производительность труда белых воротничков: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.
266. Пушкин В.Н. Эвристика – наука о творческом мышлении. – М.: Политиздат, 1967.
267. Пятов М.Л. Относительность оценки показателей бухгалтерской отчетности// Бухгалтерский учет. – 2000. – № 6. – С. 39–48.
268. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер с англ./ Под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1998.
269. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М.: Экономика, 1988.
270. Рейльян Я.Р. Аналитические основы принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989.
271. Риполь-Сарагоси Ф.Б. Основы финансового и управленческого анализа. – М.: ПРИОР, 1999.
272. Риполь-Сарагоси Ф.Б. Системное учетно-аналитическое обеспечение мотивации бизнеса: Автореф. дис. докт. экон. наук. – М., 1997.
273. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия: Пер. с франц./ Под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1997.
274. Робсон М, Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
275. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М.: Перспектива, 1995.
276. Родхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. – М.: Инфра-М, 1996.
277. Рожнов В.С. Информационное обеспечение хозяйственной деятельности. – М.: Финансы и статистика, 1987.
278. Рожнова О.В. Финансовый учет: Теоретические основы и методологический аппарат. – М.: Экзамен, 2001.
279. Романов А.Н., Одинцов Б.Б. Советующие информационные системы в экономике. – М.: ЮНИТИ, 2000.
280. Романов А.Н., Лукасевич И.Я., Титоренко Г.А. Компьютеризация финансово-экономического анализа коммерческой деятельности предприятий, корпораций, фирм: Учеб. пособие. – М.: Интерпракс, 1994.
281. Ромашова И.Б. Методологические основы прогнозирования в системе управления современным предприятием: Автореф. дис. докт. экон. наук. – Н. Новгород, 2000.
282. Рудановский А.П. Анализ баланса. – М.: МАКИЗ, 1926.
283. Руминцев А.М. Диагностика системы управления. – М.: Экономика, 1985.
284. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 1996.
285. Русак Н.А., Русак В.А. Финансовый анализ субъектов хозяйствования: Справочное пособие. – Минск: Выш. шк., 1997.
286. Рябушкин Б.Т. Применение практических методов в экономическом анализе и прогнозировании. – М.: Финансы и статистика, 1987.
287. Саати Т., Карнс К. Аналитическое планирование: Организация систем. – М.: Радио и связь, 1991.
288. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 1999.
289. Сайман Г.А. и др. Менеджмент в организации. – М.: Экономика, 1995.
290. Сайфулин Р.С. Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности. – М.: Финансы и статистика, 1978.
291. Самоорганизация, организация, управление. – М.: Изд-во РАГС, 1995.
292. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. – М.: Дело, 1999.
293. Севрук М.А. АРМ экономиста-аналитика промышленного предприятия на базе персональных ЭВМ. – М.: Финансы и статистика, 1991.
294. Севрук М.А. Экономический анализ в условиях самостоятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1989.
295. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
296. Серпилин А. Как провести анализ инвестиционной привлекательности отрасли// Человек и труд. – 1995. – № 4. – С. 93–96.
297. Симачев Ю. Финансовое состояние и финансовая политика производственных предприятий// РЭЖ. – 1997. – № 8. – С. 33–41.
298. Синергетика и социальное управление. – М.: Изд-во РАГС, 1998.
299. Синько В. Экономические риски// Экономист. – 1995. – № 12. – С. 68–72.

300. Система управления персоналом на предприятиях. – М.: Изд-во ВЦП, 1993.
301. Скрипник К.Д. и др. Управленческая деятельность: решения, тренинги, оценки. – М.: ПРИОР, 1999.
302. Слепнева И.Е. Формирование стратегии развития промышленного предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Саратов, 1998.
303. Современное управление: Энциклопедический справочник/ Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.Э. Мильнера [Американская ассоц. управления]. – М.: Изд-во центр, 1997.
304. Сойер Б., Фостер Д. Программирование экспертных систем. – М.: Финансы и статистика, 1998.
305. Соколов Д.В., Дамаков В.В. Методология количественного анализа структур хозяйственных объектов. – СПб.: Изд-во СПГУ Э и Ф, 1998.
306. Солодухин В.З. Экономический анализ работы промышленных предприятий. – М.: Экономика, 1970.
307. Соломенникова Е.А., Гренбэк Г.В., Маркова В.Д. и др. Бизнес-диагностика промышленных предприятий. – Новосибирск: Изд-во НГУ, 1996.
308. Сорвин С.В. Оценочные технологии в работе с персоналом// Деньги и кредит. – 1998. – № 4. – С. 20–23.
309. Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1986.
310. Справочник директора предприятия. – М.: Инфра-М, 1996.
311. Справочник по функционально-стоимостному анализу/ Под ред. М.Т. Карпухина, Б.И. Майданчика. – М.: Финансы и статистика, 1988.
312. Старик Д.Э. Как рассчитать эффективность инвестиций. – М.: Фин-статинформ, 1996.
313. Стоун Д., Хитчинг К. Бухгалтерский учет и финансовый анализ. – СПб: Литера Плюс, 1993.
314. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент в условиях инфляции. – М.: Перспектива, 1994.
315. Стратегическое планирование/ Под ред. Э. А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998.
316. Строевский Л.Е. Внешний рынок и предприятие. – М.: Финансы и статистика, 1993.
317. Стуков С.А. Система производственного учета и контроля. – М.: Финансы и статистика, 1988.
318. Суйц В.П., Смирнов Н.Б. Основы российского аудита. Руководителю предприятия, финансовому директору, главному бухгалтеру. – М.: ИЦ «Анkil», ИКЦ «ДИС», 1997.
319. Тарифно-квалификационный справочник по должностям служащих. – М.: Инфра-М, 2000.
320. Тельнов Ю.Ф. Интеллектуальные информационные системы в экономике. – М.: СИНТЕГ, 1999.
321. Теория анализа хозяйственной деятельности / Под ред. В.В. Осмоловского. – Минск: Выш. шк., 1989.
322. Титов Б.М., Трунин Ю.В. Приволжский Федеральный округ: Информационно-аналитическая справка о социально-экономическом состоянии округа и регионов// Вестник экономических реформ. – 2000. – № 7. – С. 3–23.
323. Томилов В., Хакунов Т. Маркетинговая концепция формирования оптимальной структуры управления предприятием// Маркетинг. – 1999. – № 3. – С. 17–22.
324. Трифонов Ю.В. Технология разработки информационных и экспертных систем в экономике – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1991.
325. Тюрин Ю.Н., Макаров А.Н. Анализ данных на компьютере: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1995.
326. Уотермен Д. Руководство по экспертным системам: Пер. с англ. – М.: Мир, 1989.
327. Уотермен Р. Фактор обновления: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988.
328. Уошем Т.Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ./ Под ред. М.Р. Ефимовой. – М.: ЮНИТИ, 1999.
329. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998.
330. Управленческое консультирование: Пер с англ. В 2-х томах. – М.: СП «Интерэксперт», 1992.
331. Усачев А.Я. Экономический анализ баланса. – М., 1926.
332. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М., 1924.
333. Фацеевский В.А. Об анализе оборотных средств// Бухгалтерский учет. – 1996. – № 2. – С. 80–81.
334. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» (принят Государственной думой 23 февраля 1998 г., одобрен Советом Федерации 20 марта 1996 г., подписан Президентом 21 ноября 1996 г., действует с 28 ноября 1996 г.) // Бухгалтерский учет. – 1996. – № 1. – С. 5–11.
335. Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия?// Бухгалтерский учет. – 1995. – № 6. – С. 13–16.
336. Филимонов И.В. Разработка механизма принятия управленческих решений при формировании товарно-ассортиментной политики предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Красноярск, 1997.
337. Финансовая отчетность акционерного общества. Оценка финансового положения. – М.: Бюллетень «Правовые нормы о предпринимательстве», 1997.

338. Финансовая отчетность: Из серии «Искусство управления приватизированным предприятием». – М.: Дело, 1996.
339. Финансовый анализ деятельности фирмы. – М.: Ист-Сервис, 1994.
340. Финансовый менеджмент: Руководство по технике эффективного менеджмента. – М.: CARANA Corporation WSAID-RPC, 1998.
341. Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник/ Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1997.
342. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контролинга от А до Я: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2001.
343. *Фридман П.* Аудит. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции: Пер. с англ. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1994.
344. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция маркетинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.
345. *Хеддервик К.* Финансово-экономический анализ деятельности предприятия/ Под ред. Ю.Н. Воробьева. – М.: Финансы и статистика, 1996.
346. *Хейферт Э.* Техника финансового анализа: Пер. с англ./ Под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1996.
347. *Хищенко В.* Самоорганизация и менеджмент// Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 3. – С. 120–124.
348. *Хорин А.Н.* Анализ интенсификации производства: вопросы теории и методологии. – М.: Финансы и статистика, 1991.
349. *Хруцкий В.Е., Корнева И.В.* Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999.
350. *Царицина Г.А., Остроухов В.М.* Совершенствовать управление деятельностью предприятий// Финансы. – 1996. – № 2. – С. 8–11.
351. *Цвиркун А.Д., Акинфиев В.К.* Новое средство анализа инвестиционных проектов// Банковское дело. – 1996. – № 2. – С. 34–35.
352. *Цухло С.В.* Оценка конкуренции в российской промышленности. Возможности опроса руководителей предприятий// Вопросы статистики. – 2000. – № 11. – С. 28–35.
353. *Черкасов В.Е.* Учебное пособие по финансово-экономическим расчетам. – М.: АУЗ Банк, 1993.
354. *Черныш Е.А., Молчанова Н.П.* и др. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: ПРИОР, 1999.
355. *Четыркин Е.М.* Методы финансовых и коммерческих расчетов. – М.: Дело, 1995.
356. *Чудесова Г.П.* Принципы и методы преобразования структуры управления предприятием при изменении формы собственности: Автореф. дис. докт. экон. наук. – СПб., 1996.
357. *Чучалов Е.А., Бессонов А.Н.* Приемы экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 1988.
358. *Шатрова Е.В.* Жизнеспособность хозяйственных систем. – СПб.: Изд-во СПбГУ ЭФ, 1998.
359. *Шафранский В.В.* Количественные методы в управлении. – М.: Дело, 2000.
360. *Шевченко С.Ю.* Обеспечение конкурентоспособности средствами инновационного развития производства: Автореф. дис. докт. экон. наук. – СПб., 1996.
361. *Шенкина С.В.* Управленческий персонал современной организации // Управление персоналом. – 1997. – № 8. – С. 83–94.
362. *Шеремет А.Д.* Анализ экономики промышленных предприятий. – М.: Высшая школа, 1976.
363. *Шеремет А.Д., Негазев Е.В.* Методика финансового анализа. – М.: Инфра-М, 1999.
364. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.* Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. – М.: Экономика, 1980.
365. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.* Методика финансового анализа. – М.: Инфра-М, 1995.
366. *Шестаков А.Л.* Особенности национального менеджмента// Стандарты и качество. – 2000. – № 10. – С. 40–47.
367. *Шестаков А.Л.* Особенности национального менеджмента// Стандарты и качество. – 2000. – № 11. – С. 64–70.
368. *Шим Д.К., Сигел Д.Т.* Методы управления стоимостью и анализа затрат: Пер. с англ. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996.
369. *Шишкин А.К., Микрюков В.А., Дышкант И.Д.* Учет, анализ, аудит на предприятии: Учеб. пособие. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1996.
370. *Шкардун В.Д.* Об искажении маркетинговой информации на предприятии// Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 58–61.
371. *Шоборкина Л.В.* Инновационная стратегия в управлении: Автореф. дис. докт. экон. наук. – М., 1998.
372. *Щедровицкий Г.П.* Избранные труды. – М.: Изд-во ШКП, 1995.
373. *Шукин В.* «Профиль корпоративной культуры» – инструмент диагностики организации// Человек и труд. – 2002. – № 4. – С. 81–83.
374. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений. – М.: Аудит, 1997.
375. Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности предприятий и объединений/ А.Б. Бутник-Сиверский и др. – М.: Финансы и статистика, 1982.
376. Экономический анализ в управлении финансами фирмы: Учеб. пособие/ Под ред. Л.Г. Макаровой. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 1996.

377. Экономический анализ деятельности предприятия/ Под ред. Н.В. Дембинского. – Минск: Выш. шк., 1981.
378. Экономический анализ хозяйственной деятельности/ Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: Экономика, 1979.
379. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений/ Под ред. С.Б. Барнгольц, Г.М. Тация. – М.: Финансы и статистика, 1986.
380. Юдин Д. Куда движется управленческая мысль: Материалы конференции// Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 20–25.
381. Янг С. Системное управление организацией. – М.: Советское радио, 1972.
382. Яппаров Т. Прозрачность в бизнесе – это высокие технологии// Управление персоналом. – 2002. – № 2. – С. 6–8.
383. Яшин Н.С. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия: Методология и опыт: Автореф. дис. докт. экон. наук. – Саратов, 1997.
384. Ansoff I. Strategies for Diversification, Harvard Business Review. – Vol.35 (September–October, 1957). – P.113–124.
385. Barnard C. The Function of the Executive. – N.J., 1938.
386. Colori R. Atamer. Diagnostic, et decision strate'gigue. – Paris, Dunod, 1993.
387. Cooper D. A social and organization vein of management accounting. – Essays in British Accounting Research. Pitman, 1981.
388. Dale E. Organization. – New York: AMA, 1967.
389. Dejoux C. Pouguois les entreprises trancaises s'interessent a la theoretic des resources?// Direction et gestation des entreprises. – Paris, 1997. – № 166. – P. 7–16.
390. Emerson H. Efficiency as a Basis for Operations and Wages. Easton, Pa.: Hive Publishing Company, 1976.
391. Falk R. The Business of Management. Astor Croft? L., 1961.
392. Hodge B. Anthny W., Gales Z. Organizational Theory: a Strategic Approach. Prentice Hall, 1996.
393. Kau J. Foundatins of Corporate Success. Oxford, Oxford University Press, 1993.
394. Leavitt H. Managerial psychologi. – H. J., 1948.
395. March J.G., Simon H.A. Organizations. – N.J., 1958.
396. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. – L., 1949.
397. Measuring People and Performance: Closing the Gaps//Quality Progress. – 1999. – № 1.
398. Ouchi W. Za Th'eoriez. – Paris: Inter Editions, 1982.
399. Parsons T. Structure and Process in Modern Societies. – N.J., 1965.
400. Petersen E., Plowman E. Business Organization and Management. Ed. 3. Homewood, 1953.
401. Porter M. Choix strate'gigue concurrence. – P: Economica, 1982.
402. Porter M. How to Attack the Industry Zeader, Fortune (April 29, 1985). – P. 153–166.
403. Porter M. Towards adinamic theory of Strategy// Strategic Management Jonrnal. – 1991. – № 12. – P. 95–117.
404. Robbins S. Organization Theory. Structure, Design and Applications Third Edition. Englewood Cliffs.: Prentice Hall, 1990.
405. Robbins S., Decenzo D. Fundamentals of Management. Essential Concerts and Applications. – N. J.: Prentice Hall Inc., 1995.
406. Roironl lescah La veille strategigue daus les entcreprises britaniynes// Direction et gestation der entreprises. – P., 1996. – № 162. – P. 23–33.
407. Sadler Ph. Designing Organizations. Mercury Book, 1991.
408. Selznick P. Zeodesship in Administration. – Evansten, 1957.
409. Siecard C. Manager strate'ge. Dunod, 1994.
410. Stacey R.D. Strategic Management and Organizational Dynamics. Pitman, 1993.
411. The Marketing Book. Ed. by Bake Michael J. Heinemann Professional Publishing. – N.Y., 1990.
412. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. – N.Y., 1947.
413. Zebraty J. Z'intuition daus les de'cizious manage'sides// Rev. francaise digestion. – P. 1996. – № 109. – P. 57–69.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Анализ организации управления – составляющая концепции бизнес-анализа	7
2. Компоненты аналитического инструментария системы управления	17
3. Технология применения эвристических методов анализа	26
4. Организация информационного обеспечения и разработки аналитических решений	54
5. Оценка эффективности системы управления	71
6. Диагностика структурно-информационных элементов системы управления	96
7. Оценка управленческого персонала организации	118
8. Анализ организационной культуры субъекта хозяйствования	166
Заключение	184
Литература	186

Научное издание

Горшкова Людмила Алексеевна

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Ведущий редактор Л.И. Ларина

Младший редактор И.П. Елкина

Художественный редактор Н.А. Щепетнова

Технический редактор И.В. Завгородняя

Корректоры Н.Е. Вторушина, Г.В. Хлопцева

Компьютерный набор Т.Н. Памадчиной

Компьютерная верстка Е.Ф. Тимохиной

ИБ № 4693

Сдано в набор 28.03.2003. Подписано в печать 20.05.2003

Формат 60 x 88 ¹/₁₆. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная

Усл. п.л. 12,74. Уч.-изд.л. 13,04

Тираж 2000 экз. Заказ № 1687. «С» 133

Издательство «Финансы и статистика»

101000, Москва, ул. Покровка, 7

Телефон (095) 925-47-08, 925-35-02

факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru http://www.finstat.ru

ГУП «Великолукская городская типография»

Комитета по средствам массовой информации Псковской области

182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12

Тел./факс: (811-53) 3-62-95

E-mail: VTI@MART.RU