**Понятие и содержание комплексного анализа в управлении**

Термин "анализ" происходит от греческого слова *analyzis –* разделяю, расчленяю. Он первичен как инструмент познания мира, универсален для всех отраслей знаний, успешно решает основные задачи там, где общество недостаточно развито для критической оценки и принятия решений. **Анализ** представляет собой процедуру мысленного и, возможно, реального расчленения объекта или явления на части. В зависимости от характера исследуемого объекта, сложности его структуры, уровня абстракции используемых познавательных процедур и способов их реализации анализ выступает в различных формах, являясь часто синонимом термина "исследование" как в естественных, так и общественных науках (математический анализ, химический анализ, финансовый анализ и т.п.).

# Вопросы методологии комплексного экономического анализа – от целого к его частям

В рамках классической философско-диалектической традиции феномен "видения целого раньше частей" представлен И. Кантом и И. Гете. Опираясь на их поиски, российский ученый Э. В. Ильенков создал философскую концепцию воображения как способности (умения – в его терминологии) видеть целое раньше частей.

Н. Д. Кондратьев в своей работе "Основные проблемы экономической статики и динамики" указал на критерий истинности научного знания, к которому относятся результаты проведения экономического анализа в любой сфере деятельности, а именно непротиворечивость всех наук, единство знания. Он пишет: "...сложный характер объективной действительности и разложение ее на определенные внутренне однородные классы явлений служит отправным (но... не единственным и не исчерпывающим) основанием для классификации наук, и в частности для разделения их на основные группы. Нужно, однако, в полной мере подчеркнуть, что такое распределение наук по группам не означает их полной независимости и оторванности друг от друга. Различные категории явлений мира, который изучается науками, как мы отмечали, связаны друг с другом и находятся между собой в зависимости. Эта связанность всех категорий и классов явлений свидетельствует о единстве и целостности мира. И поскольку это так, постольку и различные группы наук, изучающих различные категории явлений, не могут не иметь внутренней связи между собой и не зависеть друг от друга. Внутреннее единство мира служит конечным и глубочайшим основанием и для внутреннего единства научной) знания о мире. Полное осознание этого положения методологически приводит к принципу единства знания, т.е. к требованию внутреннего соответствия и непротиворечивости всех наук. И этот принцип принимается современной теорией знания и методологией в качестве первого и одного из основных критериев истинности научного знания"[[1]](https://studme.org/95987/ekonomika/voprosy_metodologii_kompleksnogo_ekonomicheskogo_analiza_tselogo_chastyam%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

лама

Существует несколько видов анализа как приема научного мышления. Одним из них является расчленение целого на части. Такой анализ, получивший название *системного* и выявляющий строение (структуру) целого, предполагает не только фиксацию частей, из которых состоит целое, но и установление отношений между частями.

Другим видом анализа является анализ общих свойств предметов и отношений между предметами, когда свойство или отношение расчленяется на составляющие свойства или отношения; одни из них подвергаются дальнейшему анализу, а от других отвлекаются; на следующем этапе анализу может подвергнуться то, от чего ранее отвлеклись, и т.д. В результате анализа *общих свойств и отношений* понятия о них сводятся к более общим и простым понятиям.

В процессе применения системного анализа используются индукция и дедукция. *Индуктивный метод* исследования позволяет перейти от изучения отдельных факторов и явлений к обобщениям. Движение мысли, таким образом, осуществляется от частных положений к обобщающим показателям деятельности компании. Например, от изучения выполнения плана по отдельным показателям (производительности труда, себестоимости продукции, прибыли и др.) переходят к общей оценке деятельности компании в целом.

*Дедукцией* называют метод исследования изучаемых объектов, при котором движение мысли осуществляется от общего к частному. Например, при анализе общих затрат на выпуск продукции оценка выполнения плана по себестоимости товарной продукции в целом производится в первую очередь, а затем детально изучается формирование затрат на материалы, заработную плату, коммерческие и управленческие расходы и т.п., исследуется влияние различных факторов на уровень отдельных затрат.

Видом анализа является также разделение классов (множеств) предметов на подклассы – непересекающиеся подмножества данного множества. Такого рода анализ называется *классификацией.* Все эти и другие виды анализа применяются как при получении нового знания, так и при систематическом изложении уже имеющихся научных результатов. В полной мере все вышесказанное относится и к экономическому анализу.

Термин "экономический анализ" имеет более широкое толкование, чем "финансовый анализ", так как исследует не только состояние финансов, но и всех других показателей, характеризующих экономическую деятельность хозяйствующего субъекта.

В наиболее общем виде **экономический анализ** – это научное обоснование управленческих решений: на основе экономического анализа должны приниматься наиболее эффективные управленческие решения. Экономический анализ нередко справедливо определяется и как наука, которая представляет собой систему специальных знаний, базирующихся на законах развития и функционирования экономических и социальных систем и направленных на познание методологии эффективного управления компанией.

**Мнения специалистов**

**Ученые – лауреаты Нобелевской премии но экономике о методологии, актуальной для современного этапа развития экономического анализа как науки**

Французский экономист М. Алле предложил различать следующие четыре модели, на которые опираются все экономические теории: описательные, объяснительные, прогностические и модели принятия решений. Модели связываются между собой уровнями проработанности проблем как задач исследований – прогностические модели используют результаты, полученные в описательных или объяснительных исследованиях, которые, в свою очередь, могут опираться как на количественные, так и на качественные методы аналитической деятельности. М. Алле подчеркивает, что неважно, опирается ли научное исследование на математику или нет. Главное, чтобы в нем присутствовала логика как критерий научности – в отличие от апологетов наук – и опора на реальные факты. "Невозможно достичь удовлетворительного понимания общественной жизни или эффективно воздействовать на нее, если не располагаешь синтетической картиной, позволяющей ввести в единые рамки результаты, полученные в самых различных областях. Именно на пути синтеза социальные науки могут добиться сегодня огромных успехов"[[2]](https://studme.org/95987/ekonomika/voprosy_metodologii_kompleksnogo_ekonomicheskogo_analiza_tselogo_chastyam%22%20%5Cl%20%22gads_btm). По его мнению, "во все времена прогресс наук тормозился догматизмом". Он также обратил внимание на то, что прогностическим моделям и моделям принятия решений в экономической науке всегда предшествуют описательные и объяснительные модели, опирающиеся нередко на противоречивые факты действительности и логику научного конструирования.

В. В. Леонтьев указал и на существование проблемы "методологического эклектизма", когда вместо того, чтобы четко рассмотреть причинно-следственные связи того или иного явления, каждая из множества наук применяет свой специфический тип анализа, не приводя в результате к единственно правильному утверждению[[3]](https://studme.org/95987/ekonomika/voprosy_metodologii_kompleksnogo_ekonomicheskogo_analiza_tselogo_chastyam%22%20%5Cl%20%22gads_btm). Наличие данной проблемы – отвлечение интеллектуального общественно значимого ресурса на решение мелкою круга иногда и неразрешимых вопросов, исследование которых опирается на выбор того или иного метода, – характеризует состояние и многих общественных наук в Российской Федерации.

Таким образом, на первый план выдвигается критерий научности экономического анализа с его сущностными характеристиками, а процесс проведения любого экономического анализа на научных основах можно рассматривать как выполнение научно-исследовательского проекта разных уровней сложности (рис. 2.1).



*Рис. 2.1.* **Алгоритм выполнения научно-исследовательского проекта**

Таким образом, любой экономический анализ, субъектами (заказчиками и исполнителями либо заказчиками и исполнителями в одном лице) которого выступают руководство компаний и их стейкхолдеры, начинается с определения цели и задач (в другой терминологии – только целей) и заканчивается отчетом, который в зависимости от цели может быть представлен на одной только странице.

**Пример 2.1**

# Применение экономического анализа в практике работы государственных органов власти

Контрольное управление Президента РФ "Как сообщил начальник Контрольного управления Константин Чуйченко, в данный момент на рынке закупок для государственных и муниципальных нужд расходуется до 5 трлн руб. бюджетных средств, из них 1 трлн руб. фактически разворовывается чиновниками и недобросовестными коммерсантами. Д. Медведев выразил возмущение гигантскими масштабами воровства в системе госзакупок и заявил, что те, кто наживается на государственных закупках, должны наказываться длительным тюремным заключением. В стране необходима оптимизация работы по госзаказам, указал президент РФ"[[1]](https://studme.org/95988/ekonomika/primenenie_ekonomicheskogo_analiza_praktike_raboty_gosudarstvennyh_organov_vlasti#gads_btm).

## Генеральная прокуратура Российской Федерации

Генеральная прокуратура РФ выявила грубые нарушения законодательства при создании инновационного центра "Сколково". На основе проведенной проверки сделан вывод: "По вине руководства фонда выделенные на реализацию проекта средства расходовались бесконтрольно и расточительно. Выяснилось, что только на консультационные услуги “Сколково” потратил около 600 млн руб. При этом зачастую стоимость выполненных работ завышалась, в результате чего фонду был нанесен ущерб в 400 млн руб.". Прокурорами выявлено получение 17 необоснованных грантов, сумма которых превышает 3 млрд руб. В отчете о проверке отмечается: "...за создание нескольких коротких видеороликов “Сколково” переплатило 49 млн руб. Кроме того, по итогам проверки сметной стоимости ряда работ “Сколково” прекратило их оплату, сохранив за счет этого 300 млн руб. Приведя многочисленные примеры нецелевого использования средств, безосновательной раздачи грантов и завышения стоимости услуг, Генпрокуратура делает вывод об угрозе нецелевого использования и хищения бюджетных средств в сумме более 125 млрд руб. В связи с этим Генеральной прокуратурой руководителю фонда внесено представление, в котором поставлен вопрос о возмещении причиненного ущерба, устранении выявленных нарушений закона, их причин и условий, а также привлечении виновных лиц к дисциплинарной ответственности"[[2]](https://studme.org/95988/ekonomika/primenenie_ekonomicheskogo_analiza_praktike_raboty_gosudarstvennyh_organov_vlasti#gads_btm).

# Счетная палата Российской Федерации

В 2014 г. в ходе выборочной проверки Счетная палата РФ выявила 276 нарушений в сфере государственных закупок. Общая сумма нарушении законодательства о размещении госзаказа составила 39,6 млрд руб. Согласно результатам проверки в 2014 г. было заключено свыше 2,5 млн государственных и муниципальных контрактов на общую сумму 5,3 трлн руб. При этом количество контрактов стоимостью свыше 1 млрд руб. выросло на 26% – 415 закупок на общую сумму 1,7 трлн руб. 73% из них пришлось на федеральных заказчиков. При этом аудиторы отмечают, что Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" пока не обеспечил повышение эффективности системы госзакупок. По данным Федерального казначейства, зафиксировано снижение экономии по итогам проведения закупок с 7% в 2013 г. до *5%* в 2014 г.[[1]](https://studme.org/95989/ekonomika/schetnaya_palata_rossiyskoy_federatsii#gads_btm) "Выборочная проверка федеральных органов исполнительной власти за 2014 г. показала нарушения в процедурах госзакупок на общую сумму 39 млрд руб. Это мы не заходили в учреждения, мы только проверили главных распорядителей, министерства и ведомства, – сказала 6 июля 2015 г. на встрече с президентом РФ Владимиром Путиным глава Счетной палаты РФ Татьяна Голикова. – Характер нарушений различный: неправильно устанавливается начальная максимальная цена контракта, пересматриваются контракты, сдвигаются сроки, заполняются дополнительные соглашения и т.д. Если совсем детально углубляться и идти в учреждения, то я думаю, что там мы найдем экономию существенно большую, чем эти 39 млрд, которые мы зафиксировали на этом уровне"[[2]](https://studme.org/95989/ekonomika/schetnaya_palata_rossiyskoy_federatsii#gads_btm).

# Следственный комитет Российской Федерации

По информации Следственного комитета России (СКР), была проведена проверка использования бюджетных средств Минфином Ингушетии. СКР заподозрил Руслана Израиловича Цечоева – третьего главу Минфина Ингушетии за 2012–2015 гг. – в нецелевом использовании выделенных бюджетных средств. Проведенная проверка выявила нарушения, в результате которых был нанесен ущерб более 2 млрд руб. В отношение Руслана Цечоева было возбуждено уголовное дело по ч. 3 ст. 285 и п. "б" ч. 2 ст. 285 УК РФ. По версии следствия, в декабре 2014 г. Цечоев направил остаток бюджетных средств в размере 2 млрд руб. в доход республиканского бюджета в виде субсидий, субвенций и прочих межбюджетных трансфертов, хотя эти средства должны быть возвращены в федеральный бюджет. Чтобы скрыть преступление, глава Минфина Ингушетии под видом оставшихся бюджетных средств вернул государству средства, поступившие от него же за январь, февраль и март текущего года. Скандал начался в середине февраля текущего года после того, как появилась информация в ингушских СМ И о невыплатах заработной платы в десятках бюджетных организациях, хотя бюджетные средства были выделены на это[[1]](https://studme.org/95990/ekonomika/sledstvennyy_komitet_rossiyskoy_federatsii#gads_btm). До этого о факте нецелевого расходования 2 млрд руб. в апреле 2015 г. сообщила прокуратура Ингушетии как об одном из серьезных финансовых нарушений, выявленных в период работы нынешнего кабинета министров Ингушетии. В ноябре 2014 г. года Счетная палата РФ по результатам проверки соблюдения законодательства при осуществлении бюджетного процесса в республике представила данные о том, что с нарушением действующего законодательства было израсходовано 1,34 млрд руб. В числе отличившихся ведомств было отдельно отмечено ингушское министерство строительства, архитектуры и ЖКХ[[2]](https://studme.org/95990/ekonomika/sledstvennyy_komitet_rossiyskoy_federatsii#gads_btm).

**ГИБДД**

В ГИБДД посчитали:

* • прямые потери бюджетов различных уровней от смертности в ДТП составляют порядка 127 млрд руб. в год, что "эквивалентно 2/3 расходов федерального бюджета на стационарную медицинскую помощь"[[1]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd#gads_btm);
* • па каждую мелкую аварию инспектора тратят в среднем час времени. Исходя из средней зарплаты инспектора 720 тыс. руб. в год и 40-часовой рабочей недели, в 2013 г. бюджет потратил на оформление мелких ДТП около 1,3 млрд руб.[[2]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd#gads_btm);
* • ущерб от пробок составляет только в Москве 38 млрд руб. ежегодно (по оценкам, проведенным ГИБДД впервые в 2009 г.[[3]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd#gads_btm)

**Администрации российских городов**

Администрация г. Сочи к 29 июня 2015 г. подсчитала ущерб от наводнения, произошедшего в 25 июня 2015 г. в городе после обильных дождей. Ущерб городской инфраструктуре и жилым домам оценивается в 760 млн руб.[[4]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm)

**Различные экспертные оценки публикуемых данных**

В. В. Путин в своем Послании Федеральному Собранию РФ от 8 июля 2000 г. вынужден был отмстить: "Утвердилась государственная ложь... мы принимаем многочисленные законы, заранее зная, что они не обеспечены реальным финансированием. Просто из политической конъюнктуры продавливаем то или другое решение. У нас нет другого выхода, кроме как сокращать избыточные социальные обязательства..."[[5]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm) В. В. Путин обратил внимание в своей речи и на другую вину государства: нечеткость правил и неоправданные ограничения способствовали диктату теневой экономики и серых схем, разгулу коррупции и массовому оттоку капитала за рубеж.

Михаил Делягин, знакомясь с проектом бюджета-2001, обнаружил, что при расчетах основной части брали прогноз развития Российской Федерации, составленный Минэкономразвития России. А при расчетах помощи регионам – прогноз Минфина России. Некоторые цифры различались в 29 раз! В 2000 г. М. Делягин пытался выяснить в Минфине России, почему на северный завоз необходимо выделить именно 3 млрд руб.

Директор банковского института ГУ "Высшая школа экономики" В. Солодков, как и ряд других российских экономистов, считает, что задача удвоения ВВП России, поставленная В. В. Путиным в 2003 г. со сроком достижения сначала к 2013 г., а затем к 2010 г., должна была учитывать дореформенный уровень развития экономики. По его мнению, если бы удалось к 2010 г. достичь удвоения ВВП, то Россия приблизилась бы к показателям уровня 1992 г. "Не секрет, что это был самый неблагоприятный для страны период. К самому благоприятному, когда экономические показатели были максимальные, относится 1989 г. Но эту задачу никто не ставит. Сейчас же состояние нашей экономики не дотягивает до уровня 1975 г. Монтировать экономическую систему можно до бесконечности. По поводу ее реорганизации есть две концепции. Первая основана на утверждении, что было сделано много глупостей, и их надо разобрать. Вторая – если ее разбирать, будут сделаны кардинальные глупости. Сегодняшнее состояние экономики – это результат неверной приватизации, в результате которой отрасли, обеспечивающие 80% ВВП, условно говоря, оказались в руках пяти человек. Вот они и играют в экономику, держа всех остальных на голодном пайке"[[6]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

В. Солодков пишет: "В конце концов представители Минфина признали, что ошиблись: расходы, необходимые для отопления бюджетных организаций, занизили в 1,4 раза, для северного завоза – в 1,8 раза. Сумму просто переписали из прошлого года, без учета роста цен. Из-за ошибки Минфина сегодня не хватает 9 млрд руб."[[7]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

По словам директора Института социально-экономических проблем народонаселения РАН А. Ю. Шевякова, доходы верхних и нижних групп в среднем по России различаются более чем в 30 раз, а по Москве – в 60 раз, однако Росстат дает более скромные цифры: 15 и 50 раз соответственно. "Можно много говорить о том, чем объясняются эти расхождения, – отмечает он, – но... у нас нет механизма сокращения неравенства. Коэффициент неравенства по заработной плате, который рассчитывается на основе сплошного обследования, составляет 30... Избыточное неравенство доходов является системной характеристикой экономических и социальных дисфункций. При снижении избыточного неравенства на 1% темп экономического роста повышается примерно на 5%, а темп роста инвестиций повышается на 6,2%"[[8]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm). В другой публикации Л. К). Шевяков называет разницу в доходах в России 40 раз[[9]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

Китайский специалист Сюн Санмей считает, что разница в доходах между 10% самых богатых и 10% самых бедных в России составляет 20: 1, в Москве – 60: 1, тогда как в Европе и Японии разница не более, чем 6–7-краткая[[10]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

Эти и многие другие примеры указывают на значимость теории экономического анализа в российской и зарубежной практике как на уровне достижения эффективности управления компаниями, так и на уровне государственного регулирования условий деятельности компаний и жизни всего общества. Критерием научности проводимых экономических оценок служит их экспертиза независимыми профессиональными экспертами, в ходе которой обоснованность полученных данных будет подтверждена (совпадение результатов экономического анализа при его проведении любыми компетентными исследователями).

**Комплексный экономический анализ** – это способ получения целостного представления обо всех функциях управления компанией. Основными принципами комплексного экономического анализа являются всесторонность, наличие единой цели, системность, согласованность и одновременность анализа.

**Вопросы теории и практики**

В периоды превалирования силовых методов государственного регулирования как административных над экономическими в России постоянно ставились задачи преодоления отсталости нового государства рабочих и крестьян. В 1917 г. В. И. Ленин в своей работе "Грозящая катастрофа и как с ней бороться" поставил такой вопрос: "Революция сделала то, что в несколько месяцев Россия по своему политическому строю догнала передовые страны. Но этого мало. Война неумолима, она ставит вопрос с беспощадной резкостью: либо погибнуть, либо догнать передовые страны и перегнать их также и экономически"[[11]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

И. В. Сталин на пленуме ЦК ВКП(б) 19 ноября 1928 г. вновь выдвинул ту же задачу: "Мы догнали и перегнали передовые капиталистические страны в смысле установления нового политического строя, советского строя. Это хорошо. Но этот мало. Для того, чтобы добиться окончательной победы социализма, нужно еще догнать и перегнать эти страны также в технико-экономическом отношении"[[12]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

В мае 1939 г. Общее собрание АН СССР заслушало доклад академика Е. С. Варги "Научные проблемы, вытекающие из задачи догнать и перегнать в экономическом отношении главные капиталистические страны".

22 мая 1957 г. в речи на зональном совещании работников сельского хозяйства областей и автономных республик СССР Н. С. Хрущев вновь поставил перед страной задачу догнать и перегнать Америку, назвав конкретные сроки и показатели: за три года, по производству мяса, молока и масла на душу населения.

В постперестроечный период В. В. Путин 8 февраля 2008 г. в выступлении на расширенном заседании Государственного совета "О стратегии развития России до 2020 года" подчеркнул: "Главная проблема сегодняшней российской экономики – это ее крайняя неэффективность. Производительность труда в России остается недопустимо низкой. Те же затраты труда, что и в наиболее развитых странах, приносят в России в несколько раз меньшую отдачу"[[13]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

Очевидно, что принимаемые на уровне государственного управления стратегические приоритеты должны опираться на конкретные расчеты и иметь конкретизированные формулировки, понятные для исполнителей.

По оценкам Организации экономического сотрудничества и развития, приведенным министром труда и социального развития РФ М. Топилиным 12 ноября 2013 г., Россия в среднем в 2,5 раза отстает от развитых стран по показателю производительности труда, а от Норвегии, в которой граждане работают на 14 дней меньше в течение года, – в 4 раза[[14]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm).

Согласно исследованию *McKinsey Global Institute* основными причинами низкой производительности труда в России являются[[15]](https://studme.org/95991/ekonomika/gibdd%22%20%5Cl%20%22gads_btm):

* • неэффективная организация труда – в зависимости от сектора, по данной экспертной оценке, этот фактор обеспечивает от 30 до 80% отставания в производительности труда, что, по нашему мнению, напрямую связано с уровнем развития науки и образования в этой сфере;
* • непрозрачное и избыточное государственное регулирование – по сути, давление коррупции для извлечения теневого дохода;
* • устаревшие мощности и методы производства – на долю этого фактора приходится в соответствии с приведенным источником от 20 до 60% отставания;
* • структурные особенности российской экономики – объясняет 5–15% отставания производительности труда; по нашему мнению, от 10 до 80% в зависимости от сектора экономики;
* • редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий;
* • неразвитость финансовой системы.

Очевидно, что все перечисленные факторы можно связать с проблемами недооценки значимости применения экономического анализа на макро- и микроуровне.

Объектами комплексного управленческого анализа могут быть некоторые подразделения компании, отдельные стороны и сегменты деятельности, отдельные центры затрат, иные центры ответственности и др. Но основным объектом комплексного анализа является компания в целом.

Комплексный экономический анализ предполагает *всестороннее* изучение хозяйственной деятельности компании (снабжение, производство, продажа товаров и их потребление), использование различных видов анализа деятельности компании (производственный и финансовый, сплошной и выборочный, прогнозный, ретроспективный, текущий периодический и оперативный, анализ компании в целом, внутрихозяйственный и межхозяйственный сравнительный анализ, анализ внешнеэкономических связей, социально-экономический анализ, факторный и балансовый, горизонтальный, вертикальный, трендовый и коэффициентный, детерминированный и стохастический, функционально-стоимостный, технико-экономический анализ и др.). Но комплексный анализ не ограничивается суммированием видов анализов отдельных сторон производства и отдельных обобщающих показателей.

Другое необходимое условие комплексности экономического анализа – его *единая цель*, позволяющая объединить отдельные направления анализа, показатели и факторы производства в единую систему. Единая цель является организующим началом согласования результатов экономического анализа организации в целом с результатами анализа отдельных его частей или сторон.

Целостность анализа и его целенаправленность характеризуют комплексный анализ как системный. *Системность* комплексного анализа проявляется также в логически обоснованной последовательности рассмотрения показателей хозяйственной деятельности. Причинно-следственные связи, формирующие конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности компании и ее экономические показатели, являются основой для построения упорядоченной последовательности комплексного анализа.

Тематический анализ отдельных показателей или групп показателей, отдельных сторон хозяйственной деятельности (снабжение, производство, сбыт), отдельных производственных и финансовых отношений (инвестирование, кредитование, аренда и т.д.) проводится прежде всего в целях регулирования хозяйственной деятельности и оперативного управления ею как одной из главных функций управления. Тематический анализ может быть и перспективным (прогнозным), и текущим (ретроспективным). Тематический анализ наиболее эффективен в том случае, если он является составной частью комплексного анализа.

Разработка и внедрение методики комплексного экономического анализа должны способствовать комплексному выявлению и оценке резервов компаний, отказу от исчисления чисто умозрительных "счетных" резервов, получаемых в результате локального, изолированного анализа отдельных показателей деятельности.

Комплексный управленческий анализ компании, имеющей целью получение прибыли, учитывает все факторы получения прибыли и повышения уровня рентабельности, укрепления финансовой устойчивости, т.е. все блоки основных групп показателей (рис. 2.2). Он особенно необходим при формировании комплексного бизнес-плана, подведении итогов выполнения бизнес-планов, комплексной оценке хозяйственной деятельности.



*Рис. 2.2.* **Комплексный экономический анализ компании**

Сначала дается предварительная характеристика хозяйственной деятельности по системе важнейших показателей (блок 1), затем анализируются факторы и причины, определяющие эти показатели, выявляются внутрихозяйственные резервы (блоки 2–12). На основе такого анализа оцениваются деятельность и эффективность управления компанией.

Анализ экономической деятельности компании осуществляется в целях: 1) систематического контроля за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли; 2) выявления факторов, оказывающих влияние на объем реализации и финансовые результаты; 3) выявления резервов увеличения объема реализации продукции и суммы прибыли; 4) разработки мероприятий по использованию выявленных резервов.

В зависимости от конкретных задач экономический (управленческий) анализ, включая и его направление – финансовый анализ, может осуществляться в различных ***видах****.*

*Экспресс-анализ* предназначен для получения (за один-два дня) общего представления об эффективности экономической деятельности организации.

*Комплексный* экономический анализ необходим для получения (за три- четыре недели) комплексной оценки эффективности экономической деятельности организации и выявления резервов снижения затрат и повышения прибыли.

*Экономический* анализ как часть общего исследования бизнес-процессов компании предназначен для получения комплексной оценки всех аспектов деятельности компании – производства, финансов, снабжения, сбыта и маркетинга, менеджмента, персонала и др.

*Ориентированный* экономический анализ требуется для решения приоритетной проблемы организации, например оптимизации дебиторской задолженности, снижения себестоимости продукции или внедрения управленческой инновации.

*Регулярный* экономический анализ нужен для постановки эффективного управления организацией на базе представления в определенные сроки, ежеквартально или ежемесячно, специальным образом обработанных результатов комплексного экономического анализа.

Экономический анализ, как и бухгалтерский учет, в современных условиях уже не может быть направлен лишь в прошлое, он должен носить и перспективный характер. В связи с этим в зависимости от заданных направлений экономический анализ может проводиться на основе данных прошедших периодов в виде сравнения плановых и фактических показателей или путем анализа прогнозов. При этом важнейшим критерием всех трех форм экономического анализа является его достоверность, а искаженные (недостоверные) сведения могут характеризовать как прошлый, так и текущий и будущий периоды (в зависимости от источников их регистрации, а также от квалификации и добросовестности специалистов). Искажение же данных приводит к неверным решениям.

Алгоритм традиционного экономического анализа включает следующие этапы:

* • сбор необходимой информации (объем зависит от задач и вида экономического анализа);
* • оценку достоверности информации (в том числе с использованием результатов независимого аудита);
* • обработку информации (составление аналитических таблиц и агрегированных форм отчетности);
* • расчет показателей структуры отчетов о деятельности организации (вертикальный анализ);
* • расчет показателей изменения статей отчетов (горизонтальный анализ);
* • изучение динамики изменения показателей результатов экономической деятельности организации за ряд отчетных периодов (трендовый анализ);
* • расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности (анализ относительных показателей);
* • расчет коэффициентов по основным аспектам экономической деятельности или промежуточным финансовым агрегатам (например, финансовая устойчивость, платежеспособность, деловая активность, рентабельность);
* • сравнительный анализ значений коэффициентов с нормативами (разработанными на предприятии и среднеотраслевыми);
* • анализ изменений коэффициентов (выявление тенденций ухудшения или улучшения);
* • изучение влияния отдельных факторов на результативный показатель (факторный анализ);
* • подготовку заключения об эффективности всех аспектов экономической деятельности на основе интерпретации обработанных данных.

# Структура комплексного бизнес-плана развития компании и роль экономического анализа в разработке и мониторинге основных плановых показателей

Основные разделы типового бизнес-плана развития компании, каждый из которых прорабатывается с помощью соответствующих методов экономического анализа, представлены в табл. 2.1.

*Таблица 2.1*

**Классификация приемов экономического анализа по основным разделам бизнес-плана развития компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Раздел** | **Содержание раздела** | **Задача анализа и оценки** |
| Товар(услуга) | Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цены и затрат на производство, организация сервиса | Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции |
| Рынок сбыта | Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Используемая информация о рынке | Оценка положения дел в отрасли. Анализ темпов прироста по отрасли. Анализ потенциальных потребителей. Анализ рыночной конъюнктуры |
| Конкуренция | Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен | Сравнительный анализ (отдельных групп показателей деятельности конкурентов). Анализ стратегии конкурентов. Анализ сильных и слабых сторон деятельности конкурентов |
| Стратегияразвитиякомпании | Определение целей и задач развития компании с учетом имеющихся альтернатив | Проведение укрупненного количественного и качественного анализа перспектив развития компании |
| План маркетинга | Цены. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции. Ценообразование. Смета продаж по товарам | Анализ конъюнктуры рынка. Анализ циклического изменения цен. Анализ эффективности рекламы. Анализ сильных и слабых сторон компании. Прогноз динамики доходов компании на рассматриваемый период |
| План производства | Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке и сборке. Смета производства в натуральном выражении. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции | Анализ сырья и материалов. Анализ трудовых ресурсов. Анализ показателей использования основных средств. Инновационный аудит компании и анализ возможностей внедрения продуктово-технологических инноваций. Анализ затрат на производство продукции. Анализ себестоимости продукции. Определение альтернатив развития компании. Анализ выбора инвестиционных решений |
| Организационный план | Четкая организационная схема компании, распределение обязанностей. Описание системы управления компанией. Содержание работ создаваемых подразделений, квалификационные требования к специалистам. Источники и способы привлечения специалистов, величина их заработной платы и заработной платы руководящего состава | Анализ эффективности управления и определение возможностей внедрения организационно-управленческих инноваций. Анализ ритмичности производства. Выявление и измерение внутренних резервов |
| Юридическийплан | Форма собственности. Правовой статус. Разработка правовых документов, регулирующих деятельность компании | Экономико-правовой анализ: экономическое обеспечение формы собственности и правового статуса |
| Оценка риска и страхование | Слабые стороны компании. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков. Программа страхования, в том числе и внешнего страхования от рисков | Идентификация рисков и оценка возможного ущерба. Построение системы управления рисками |
| Финансовый план | Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов и поступлений. Таблица доходов и затрат. Сводный баланс активов и пассивов компании. График достижения безубыточности | Оптимизация налоговых платежей. Прогноз денежных потоков компании. Анализ безубыточности. Анализ дефицита наличности на предстоящий период. Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения |
| Получение финансирования | Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов | Анализ финансовых средств по источникам и выбор наилучшей схемы финансирования проекта. Анализ платежеспособности компании. Анализ периода окупаемости инвестиций с позиции проекта в целом и каждого из его участников |

**Виды и основные методы экономического анализа**

**Классификация видов и основных методов экономического анализа**

Экономический анализ как процесс научного познания опирается в своем развитии и практическом применении на методологию – систему важнейших принципов, положений и методов, составляющих основу любой науки. Методология в этом широком смысле образует необходимый компонент всякой деятельности, поскольку последняя становится предметом осознания, обучения и рационализации.

**Вопросы теории**

Методологию можно рассматривать в двух срезах: во-первых, как теоретическую, фундаментальную, и она формируется разделом философского знания – гносеологией: во-вторых, как практическую, ориентированную на решение практических проблем и целенаправленное преобразование мира. Теоретическая стремится к модели идеального знания (в заданных описанием условиях, например к идеальной системе управления компанией, идеальных условиях внешней среды, по в рамках разумного, связанного с практикой знания, когда речь идет об экономическом анализе), практическая же – это программа (алгоритм), набор приемов и способов того, как достичь желаемой практической цели, придерживаясь истинного знания. Качество (успешность, эффективность) метода проверяется практикой, решением научно-практических задач, т.е. поиском принципов достижения цели, реализуемых в комплексе реальных дел и обстоятельств.

В методологии можно выделить следующую структуру:

1) основания методологии: научные теории, на основе которых происходит раскрытие причинно-следственных связей, тенденций, закономерностей, законов, открытых в философии, управлении, психологии и др.;

2) характеристики деятельности: особенности, принципы, условия, нормы деятельности;

3) логическая структура деятельности: субъект и объект, предмет, формы и их содержание, причина и следствие, ресурсы и результат, цели и механизмы их реализации;

4) временна́я структура деятельности: фазы, стадии, этапы, значимые периоды:

5) технология выполнения работ и решения задач: средства, методы, способы, приемы.

Методология делится на содержательную и формальную. Содержательная включает изучение законов, теорий, структуры научного знания, критериев научности и системы используемых методов исследования. Формальная связана с анализом методов исследования с точки зрения логической структуры и формализованных подходов к построению теоретического знания, его истинности и аргументированности. Методологическое знание выступает в форме как предписаний и норм, в которых фиксируются содержание и последовательность определенных видов деятельности (нормативная методология), так и описаний фактически выполненной деятельности (дескриптивная методология).

Значимость методологии состоит в том, что никакой вид экономического анализа без нее нецелесообразен. Знание методологии предстает как критерий компетентности исследователя (заинтересованной стороны экономического анализа), качества его труда и научности или обоснованности.

Различают следующие виды экономического анализа: по *функциям управления –* предплановый, оперативный и итоговый; по *назначению –* внутренний (для руководства и (или) акционеров) и внешний (для налоговых служб, инвесторов и др.); по *временно́му горизонту –* ретроспективный, план-факткый и перспективный; по *целям –* стратегический и текущий.

Рассмотрим подробнее некоторые виды экономического анализа.

**Оперативный анализ** является одним из важнейших видов управленческого экономического анализа. К основным задачам оперативного анализа относятся организация контроля за ходом выполнения планов и подготовка информации для обеспечения оперативных регулирующих воздействий, а к главным отличительным особенностям – минимально возможный отрыв по времени от анализируемых явлений. По своей сути оперативный анализ, как и итоговый, является последующим, но, в отличие от итогового, охватывает более короткие промежутки времени. Конкретно вопрос о необходимой периодичности проведения оперативного анализа решается в зависимости от объекта анализа организации производственных процессов и имеющейся технической базы для аналитической обработки информации.

В отличие от итогового оперативный анализ приближен во времени к моменту совершения хозяйственных операций и основывается на данных первичного учета, непосредственного наблюдения за процессами хозяйственной деятельности. Вследствие этого с его помощью легче вскрывать причины недостатков в работе и определять конкретных виновников, своевременно принимать соответствующие меры. Особенностью оперативного анализа является то, что он осуществляется в системе оперативного управления производством, т.е. до окончания месяца, когда еще отсутствует фактическая информация за отчетный месяц и ежедневные положительные и отрицательные отклонения от норм взаимно не погашены в месячной отчетности.

Без оперативного анализа управленческие решения будут приниматься со значительным опозданием, что может привести к перерасходу средств и, следовательно, к невыполнению планов. Главной составляющей оперативного экономического анализа является оперативный анализ себестоимости. Оперативный анализ себестоимости предназначен для формирования системы аналитической информации, составляющей базу для принятия управленческих решений в режиме немедленного реагирования, направленных на совершенствование производственных процессов с целью оптимизации затрат на производство и реализацию продукции. Однако с помощью оперативного анализа нельзя составить полное впечатление о себестоимости выпускаемой продукции. Кроме того, оперативный анализ базируется на оперативной информации, которая не всегда бывает точной. Некоторая неточность данных оперативного учета для повседневного руководства вполне терпима. При подведении итогов работы компании за длительный период должны быть только точные данные, которые получает периодический анализ за месяц, квартал, год.

**Ретроспективный анализ** предназначен для анализа сложившихся тенденций и экономических проблем организации; при этом принято считать, что, как правило, бывает достаточно квартальной отчетности за последний отчетный год и отчетный период текущего года.

**План-фактный анализ** требуется для оценки и выявления причин отклонений отчетных показателей от плановых.

**Перспективный анализ** необходим для экспертизы планов, их обоснованности и достоверности с позиций текущего состояния и имеющегося потенциала организации.

Различия **стратегического** и **текущего экономического анализа** представлены в табл. 2.2.

*Таблица 2.2*

**Различия стратегического и текущего экономического анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| **Стратегический анализ** | **Текущий анализ** |
| Оперирует широким набором переменных (внутренних и внешних) | Оперирует более узким набором переменных (в основном внутренних) |
| Оценивает как осязаемые, так и неосязаемые ценности | Оценивает в основном осязаемые ценности |
| Использует в основном качественные показатели | Использует в основном количественные показатели |
| Нацелен на длительную перспективу | Стремится к средне- и краткосрочной перспективе |
| Поощряет творческое мышление | Заостряет внимание на необходимости процесса kонтроллинга |
| Имеет дело с высокой степенью неопределенности | Не приемлет неопределенность, имеет большой арсенал средств оценки и защиты от разнообразных рисков |

**Научная дискуссия**

# О структуре экономического анализа и проблемы терминологии

В современной экономической литературе нет четкого определения финансового и управленческого анализа. М. А. Бахрушина предлагает определять управленческий 3110.4113 "как раздел экономического анализа и составную часть управленческого учета, основной целью которых является изучение прошлой, текущей, а главное – будущей деятельности сегментов бизнеса, основанное на прогнозировании их доходов, расходов и финансовых результатов при выборе сегментами той или иной хозяйственной тактики"[[1]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm). Она считает, что "управленческий анализ как самостоятельный элемент управленческого учета оптимизирует соотношение “расходы-доходы” на этапе предварительного управления деятельностью сегментов бизнеса"[[2]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm). А. Д. Шеремет предлагает рассматривать анализ хозяйственной деятельности компании как совокупность двух видов анализа – управленческого и финансового[[3]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm). В. И. Макарьева предлагает к управленческому анализу относить внутрихозяйственный производственный анализ и внутрихозяйственный финансовый анализ, которые заключаются в исследовании следующих аспектов деятельности компаний: обоснованность и реализация бизнес-планов; маркетинг; эффективность деятельности организации; условия производства; использование производственных ресурсов; производство продукции; экономическая эффективность производства и реализации прибыли. А под финансовым анализом понимать внутрихозяйственный финансовый анализ и внешний финансовый анализ, которые заключаются в исследовании следующих аспектов деятельности компаний: абсолютные показатели по прибыли; рентабельность производства и реализации; ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость; использование собственного капитала; эффективность использования заемных средств[[4]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm).

По мнению Л. Б. Самариной, управленческий анализ является самостоятельной областью знаний и функцией управления. "Функционирование организаций в условиях рынка, – отмечает она в своей работе, – предполагает повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции, инициативы, активизации предпринимательства и т.д. Важнейшая роль в реализации этих задач отводится экономическому анализу. При этом деление экономического анализа на финансовый и управленческий обусловлено на практике аналогичным разделением бухгалтерского учета на финансовый и управленческий"[[5]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm).

В. О. Талькова предлагает трактовать понятие "управленческий анализ" как "внутренний анализ бизнес-процессов деятельности организаций, основанный на использовании оперативной релевантной информации, имеющий конфиденциальный характер, учитывающий отраслевую специфику предприятий и направленный на принятие рациональных оперативных и перспективных управленческих решений"[[6]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm).

Ю. С. Сахно обращает внимание на то, что в паспорте научной специальности 08.00.12 Бухгалтерский учет, статистика в разделе "Экономический анализ" выделены такие области научных исследований, как "Теория и методология финансового, управленческого, налогового, маркетингового анализа" и "Инвестиционный анализ и оценка эффективности инвестиций", и полагает, что финансовый анализ следует характеризовать только как внешний анализ, а управленческий анализ может быть и внешним, и внутренним. При этом она выделяет 10 локальных видов управленческого анализа: производственных затрат, инвестиционный, инновационный, логистический, организационно-технического уровня, социально-трудовых отношений, потенциала компании, маркетинговый, конкурентный, стратегический. "В настоящее время, – отмечает исследователь, – процесс дифференциации видов экономического (и управленческого) анализа следует считать незавершенным: у ученых и специалистов отсутствует единое мнение относительно видовой классификации и ее признаках-основаниях. При этом предпочтение пока отдается анализу на микроуровне, т.е. внутрифирменному анализу, дополняемому отдельными элементами анализа внешней среды"[[7]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm).

А. И. Мастеров полагает, что проведение управленческого анализа является одним из основных условий эффективного планирования различных аспектов деятельности организации, в том числе ее ассортиментной и ценовой политики[[8]](https://studme.org/95994/ekonomika/strukture_ekonomicheskogo_analiza_problemy_terminologii#gads_btm).

По нашему мнению, термин "управленческий анализ" более корректно употреблять как совокупность методов обоснования управленческих решений. В связи с такой трактовкой более обосновано употреблять термин "управленческий анализ" в качестве синонима термина "экономический анализ", а финансовый анализ рассматривать как одну из составляющих экономического (управленческого) анализа, принимая во внимание разную информационную базу и назначение этих видов анализа. Как показывает проводимая в России дискуссия, не только терминология, но и структура понятия "управленческий анализ" пока наукоемко не определены и в связи с этим слабо формализованы. Поэтому и содержание дисциплины "Экономический анализ" является довольно вариативным.

Главной целью любого вида экономического анализа являются оценка и идентификация внутренних проблем компании для подготовки, обоснования и принятия различных управленческих решений, в том числе в области развития, выхода из кризиса, перехода к процедурам банкротства, покупки-продажи бизнеса или пакета акций, привлечения инвестиций (заемных средств).

При постановке цели и задач в экономическом анализе используется вся совокупность существующих в экономической науке методов, инструментов и технологий, применяемых для сбора, обработки и интерпретации (истолкования) данных об экономической деятельности и управлении компанией (рис. 2.3).

В соответствии с данной классификацией (которая различается в зависимости от того или иного учебника) методология экономического анализа укрупненно включает три группы методов и приемов экономического анализа: 1) логические методы обработки информации (эвристические, основанные на субъективной оценке ожидаемых параметров деятельности, – дерево целей, дельфи-модели, метод сценариев, деловые игры и др.) и статистические, 2) экономико-математические и 3) другие диалектические методы и приемы экономического анализа.



*Рис. 2.3.* **Основные стандартные методы и приемы экономического анализа**

**Российский опыт**

# Применение комплексного экономического анализа в России

В холе встречи с руководством партии "Единая Россия" 19 января 2011 г. В. В. Путиным были обнародованы следующие данные: "Почти 30% обращений, писем, жалоб граждан, которые поступают в Правительство либо в общественные приемные, так или иначе связаны с тематикой ЖКХ. Сфера жилищно-коммунального хозяйства – это прежде всего сфера ответственности регионов и муниципалитетов. В 2010 г. совокупные платежи за услуги ЖКХ в некоторых регионах выросли на 25%, а в некоторых даже на 70%. Некоторые руководители на муниципальном уровне просто прикрывают свою нерасторопность, потому что все нужно делать своевременно. Понятно, что экономически обоснованные коррективы должны быть, иначе коммунальное хозяйство развалится – имею в виду инфляцию и другие процессы. Но все нужно делать своевременно, вовремя. И тогда движение будет плавным, людям понятным, и это будет сопряжено с ростом реальных доходов населения, не будет для людей обременительным. Причем реальные доходы населения должны опережать всевозможные тарифы и сборы, а не наоборот. Л там, где вовремя решение не принимают, получается как раз с негативными последствиями. Есть основания полагать, что в некоторых местах эти управляющие компании так или иначе очень тесно связаны с муниципальным руководством. И их деятельность превратилась в кормушку, а не для того, чтобы ситуацию улучшать. В начале 2010 г. было выявлено 1193 муниципалитета, где рост составил 25% и более. Л в 147 муниципалитетах тарифы были повышены с нарушением даже тогда имевшихся правил регулирования. Кроме того, последовали системные решения. В частности, с муниципального на региональный уровень были переданы полномочия по установлению нормативов потребления ресурсов ЖКХ. Были также введены новые требования к управляющим компаниям. Прежде всего они касались открытости и прозрачности в вопросах формирования платы за коммунальные услуги, чтобы людям не приходилось платить за лампочку в подъезде, за уборку мусора суммы, по сути, взятые с потолка. Люди должны платить за реально потребляемые услуги, и эти услуги должны быть качественными. При этом, не дожидаясь наступления 2011 г.. Правительство ограничило возможный рост тарифов – не более чем 15%. В реалии, судя по экономическим результатам деятельности на федеральном уровне и на региональном, этот рост может быть и ниже – 13–14%, не более. Таким образом, на федеральном уровне все решения были приняты заранее, чтобы регионы и муниципалитеты могли спланировать и выстроить свою работу, сбалансировать бюджеты, принять необходимые нормативные акты. Решение Правительства никаких вольных трактовок не допускает"[[1]](https://studme.org/95995/ekonomika/primenenie_kompleksnogo_ekonomicheskogo_analiza_rossii#gads_btm).

По данным, приведенным В. В. Путиным в мае 2011 г. на встрече с представителями псковских областных общественных организаций в приемной председателя "Единой России", на ремонт жилого фонда и модернизацию структуры ЖКХ требуется около 10 трлн руб., в том числе на ремонт имеющегося жилого фонда 3,5 трлн руб., остальные средства – на ремонт имеющейся инфраструктуры[[2]](https://studme.org/95995/ekonomika/primenenie_kompleksnogo_ekonomicheskogo_analiza_rossii#gads_btm).

Перечисленные выше количественные и качественные методы можно отнести к группе рациональных. В последние несколько лет в экономической науке стал признаваться подход, получивший название поведенческого и основанный на использовании иррациональных (эвристических), или креативных, способов предвидения, групповых социально-психологических методов решения проблем (брейнсторминг, метод 635, синектика, морфологический анализ и др.). Они относятся к неформализованным методам оценки, основанным на интуиции экспертов. Например, брейнсторминг, или мозговой штурм, – метод группового коллективного выдвижения и оценки идей, связанных с новыми решениями научно-технических, управленческих, творческих задач, поиском вариантов повеления в определенных ситуациях.

**Самостоятельная работа**

# Трендовый и факторный анализ

Трендовый анализ (анализ тенденций развития) является разновидностью горизонтального анализа и ориентирован, как правило, на перспективу. Тренд имеет три варианта движения показателя как развития ситуации (тенденции с прицелом на выявление закономерностей) – роста, снижения и неизменности (па фоне краткосрочных колебаний) (рис. 2.4).

На основе ретроспективного графического представления показателей с помощью техник трендового анализа строится прогноз на будущее (по правилу экстраполяции данных, не более 1/3 полученного тренда). К наиболее важным фигурам продолжения тренда относятся: флаги; вымпелы; треугольники; клинья; прямоугольники (рис. 2.5).



*Рис. 2.4.* **Три варианта развития ситуации при построении трендов любых показателей**



*Рис. 2.5.* **Графические фигуры продолжения тренда**

Трендовый анализ предполагает изучение показателей за максимально возможный период времени, но при этом каждая позиция отчетности сравнивается со значениями анализируемых показателей за ряд предшествующих периодов и определяется тренд – основная повторяющаяся тенденция развития показателя, свободная от влияния случайных факторов и индивидуальных особенностей периодов (рис. 2.6).



*Рис. 2.6.* **Пример восходящей и нисходящей линии тренда**

Трендовый анализ позволяет оценить качественные сдвиги в экономическом положении компании.

Факторный анализ занимает важное место как в экономическом анализе на микроуровне, так и при проведении макроэкономических исследований (многие базовые методы исследований на микро- и макроуровне совпадают).

**Научная дискуссия**

**Экспертная идентификация и оценки вкладов факторов в экономический рост российской экономики**

В Прогнозе долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, разработанном Минэкономразвития России (в приложении 18 "О факторах экономического роста в долгосрочном периоде"), записано:

"В представленном долгосрочном прогнозе используются три основных подхода к моделированию и описанию факторов экономического роста:

* – факторный подход, основанный на выделении факторов или основных ресурсов (капитала, труда, природных ресурсов), задей ствованных в производстве ВВП. с учетом эффекта конъюнктуры и совокупной факторной производительности:
* – функциональный или структурный подход, основанный на выделении вкладов в ВВП развития отдельных ведущих сфер и секторов экономики (инновационные сектора, инфраструктура, социальные сектор, оборона), или государственных и частных расходов на их развитие, представленных в государственных программах, корпоративных и государственных стратегиях;
* – спросовый подход, отражающий мультипликативный эффект государственных расходов на рост реального ВВП и инфляцию.

В прикладном анализе и моделировании использовалась комбинация различных подходов (и соответствующих инструментальных средств), учитывающих эффект:

– общего роста инвестиций в основной капитал, обеспечивающего ввод основных фондов и возможность наращивания производства продукции в случае возрастающего спроса;

– роста производства конкурентоспособной продукции обрабатывающей промышленности, прежде всего высокотехнологичной, для целей наращивания объемов ее экспорта и активизации импортозамещения;

– развития производственной инфраструктуры, снятия инфраструктурных ограничений в целях повышения эффективности основного капитала и роста инвестиций;

– развития инновационных секторов экономики, обеспечивающих повышение эффективности использования основного капитала и производительной силы человеческого капитала;

реализации мероприятий по снижению ресурсоемкости производства, прежде всего его энергоемкости;

– других направлений, связанных с улучшением условий для привлечения инвестиций, роста производства, снижения импортосмкости.

Все эти направления являются взаимопересекающимися и взаимоподдерживающими, но вместе с тем имеется методическая потребность в оценке значимости и вклада каждого из них в потенциальный и актуальный экономический рост в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Условность оценки, связанная с пересечением и взаимоподдержкой факторов, частично элиминируется доверительными интервалами оценок, которые строятся с учетом корреляции факторов"[[1]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm).

Выявлению ключевых факторов экономического роста в России посвящено множество диссертационных работ. Н. Ю. Кравцова справедливо отмечает: "Сложность и многогранность экономического роста, а также методологические сложности выявления его факторов обусловили постоянное внимание к этим проблемам со стороны ученых... Анализ экономического роста в современной России осложняется ограниченностью статистической информации, коротким периодом роста, большой долей теневой экономики"[[2]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm). По ее мнению, целесообразно разделять факторы экономического роста на реализованные и нереализованные, ключевым фактором для проведения исследования автором работы выбрана эффективность инвестиций, которая определяется географическим положением регионов России, наличием незагруженных производственных мощностей, отраслевой структурой промышленности. И. В. Залозный в своей диссертационной работе подчеркивает: "Экономический рост – одна из основополагающих проблем, стоящих перед всеми странами. По его динамике судят о развитии национальных экономик, о жизненном уровне населения, о том, как решаются проблемы ограниченности ресурсов. Он является главным источником долгосрочного повышения уровня жизни людей. Экономический рост измеряется годовым темпом роста валового продукта на душу населения... В экономической теории сформировались различные подходы к классификации факторов экономического роста. В процессе развития общественного производства и социального прогресса значение отдельных факторов в экономическом росте претерпевало определенные изменения... В условиях “новой экономики” происходит смещение первостепенной значимости от материально-вещественных и энергетических факторов экономического роста к факторам интеллектуального и информационного характера. Информация начинает играть такую существенную, основополагающую роль, что появляется тенденция выделять ее как пятый фактор производства наряду с известными трудом, капиталом, земельными ресурсами и предпринимательством. Производственная функция начинает включать в себя и этот фактор производства, что отражается в новых моделях экономического роста и тех выводах, к которым они приводят... Анализ экономического роста как новых индустриальных стран, так и высокоразвитых позволяет заключить, что в любом случае реальный прогресс достигается лишь тогда, когда темпы экономического роста направлены на увеличение доходов и потребления всего населения страны. В этом случае формируются и развиваются факторы социального характера, которые оказывают обратное положительное влияние на экономический рост и развитие страны. <...> В отечественной экономике сложилась определенная система факторов роста, которая обеспечивает положительную динамику основных макроэкономических показателей (в том числе один из самых высоких по сравнению с развитыми странами темп роста ВВП). Она опирается на влияние как внутренних, так и внешних факторов. Основную роль при этом играют внешние факторы, что определяет нестабильность экономического роста в долгосрочном аспекте, а преобладание сырьевой составляющей позволяет говорить о преимущественно экстенсивном типе такого роста"[[3]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm). При этом сделаны выводы о том, что: а) "экономическая глобализация является одним из важных стимулов повышения эффективности системы государственного регулирования инновационно-технологических факторов роста российской экономики"; б) "вклад финансовой глобализации в отрицательный рост экономики России в 2009 г. оценивается на уровне около 1% ВВП"; в) "на постиндустриальной стадии развития НТП экономический рост все в большей степени определяется таким комплексом взаимосвязанных факторов, как человеческий капитал, его качественные характеристики и мотивационно-этические ценности"[[4]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm). Е. Н. Александрова считает, что "сложившаяся на настоящий момент система факторов роста отечественной экономики... является неэффективной, что делает необходимым формирование новой системы факторов"[[5]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm). Эффективная, по мнению автора работы, система факторов экономического роста, обеспечивающая его как с количественной, так и с качественной стороны, включает развитие национального сектора инновационной экономики; повышение конкурентоспособности продукции, модернизацию и диверсификацию структуры промышленности; активизацию инвестиционной деятельности; развитие финансового рынка и др. Г. Р. Скворцова полагает, что все факторы экономического роста подразделяются на структурные (предложения, спроса и зависящие от распределения) и институциональные[[6]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm). Л. В. Захарова обосновывает в своей работе культуру труда в качестве одного из ведущих факторов экономического роста[[7]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm).

М. Е. Коновалова и О. Ю. Балашова полагают, что "проведенные к настоящему времени исследования многих ученых, как отечественных, так и зарубежных, подтверждают тот факт, что наибольшее влияние на ход экономического роста оказывает технический прогресс (производственный капитал, инновации и т.д.), включая связанный с ним прогресс производственных и организационно-управленческих знаний (человеческий фактор, знания и т.д.)"[[8]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm). В качестве подтверждения данного высказывания они приводят итоги исследования американского ученого Эдварда Ф. Денисона: "Представленные в фундаментальных трудах итоги исследования наглядно демонстрируют тот факт, что наибольший удельный вес в стимулировании экономического роста имеет “повышение производительности труда как результат технического прогресса”"[[9]](https://studme.org/95998/ekonomika/ekspertnaya_identifikatsiya_otsenki_vkladov_faktorov_ekonomicheskiy_rost_rossiyskoy_ekonomiki#gads_btm) (табл. 2.6).

*Таблица 2.6*

**Результаты исследований Э. Денисона – вклад производственных факторов в темпы прироста национального дохода за**1950–1962 гг., %

еклама

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Фактор роста** | **США** | **Франция** | **ФРГ** | **Англия** | **Италия** |
| Темпы роста НД | 3,32 | 4,92 | 7,26 | 2,29 | 5,96 |
| Скорректированный НД | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Затраты факторов | 58 | 26 | 38 | 47 | 28 |
| 1. Труд | 33 | 10 | 19 | 25 | 16 |
| а) занятость | 27 | 2 | 21 | 21 | 7 |
| б) рабочее время | -5 | \* | -4 | -6 | 1 |
| в) половозрастной состав рабочей силы | -3 | 2 | 1 | -2 | 2 |
| г) образование | 15 | 6 | 2 | 12 | 7 |
| 2. Капитал | 25 | 17 | 19 | 21 | 12 |
| а) жилые дома | 7 | \* | 2 | 2 | 1 |
| б) международные активы | 1 | \* | -1 | -2 | -1 |
| в) нежилые здания, сооружения, оборудование | 13 | 12 | 14 | 18 | 9 |
| г) товарно-материальные запасы | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 3. Земля | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Выпуск продукции на единицу затрат | 42 | 74 | 62 | 53 | 72 |
| 1. Прогресс знаний | 23 | 16 | 10 | 32 | 13 |
| 2. Изменение лага применения знаний и общей эффективности | – | 16 | 12 | 1 | 15 |
| 3. Распределение ресурсов | 9 | 20 | 14 | 5 | 24 |
| 4. Экономия от масштабов | 11 | 21 | 22 | 15 | 21 |

\* Менее 0,5%.

В отличие от сложившихся в России традиций исследования факторов экономического роста (преимущественно на уровне их экспертной идентификации) в экономически развитых странах, международных организациях уровень требований к данным исследованиям по-прежнему связан именно с количественной оценкой вклада выявленных факторов, идентификация которых во многом стандартизируется. В последние годы применяется, в частности, методика оценки вклада факторов спроса в экономический рост (табл. 2.7).

*Таблица 2.7*

**Вклад компонентов спроса в экономический рост в Российской Федерации, процентные пункты**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование****показателя** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** | **2010 г.** | **2011 г.** | **2012 г.** | **2013 г.** | **2014 г.** |
| Рост ВВП, % | 8,5 | 5,2 | -7,8 | 4,5 | 4,3 | 3,4 | 1.3 | 0,6 |
| Потребление | 7,4 | 5,7 | -2,6 | 2,6 | 3,7 | 4,3 | 2,7 | 1,1 |
| Домохозяйства | 6,9 | 5,1 | -2,5 | 3,0 | 3,5 | 3,8 | 2,5 | 1,0 |
| Государственный сектор | 0,5 | 0,6 | -0,1 | -0,3 | 0,3 | 0,5 | 0.2 | 0,1 |
| Валовоенакоплениекапитала | 4,7 | 2,5 | -10,5 | 5,4 | 4,7 | 0,7 | -1,6 | -1.3 |
| Инвестиции в основной капитал | 3,9 | 2,2 | -3,2 | 1.3 | 2,0 | 1.4 | 0,3 | -0,5 |
| Изменение в запасах | 0,8 | 0,3 | -7,2 | 4,1 | 2,8 | -0,7 | -1,9 | -0,8 |
| Экспорт | 2,1 | 0,2 | -1,5 | 2.0 | 0.1 | 0,3 | 1,4 | -0.6 |
| Импорт | -5,5 | -3,2 | 6,7 | -5,3 | -4,3 | -1.9 | -0,8 | 1,5 |

Под **факторным анализом** понимается выражение изучаемого показателя через формирующие его факторы, расчет и оценку влияния этих факторов на изменение показателя. Основные типы факторного анализа представлены на рис. 2.7.



*Рис. 2.7.* **Типы факторного анализа**

Основными *этапами* проведения комплексного факторного анализа являются:

* • выявление, классификация и систематизация факторов, которые влияют на исследуемые результативные показатели;
* • определение формы зависимости между факторами и результативным показателем;
* • разработка (применение) математической модели взаимосвязей или выявление экспертными методами взаимосвязей между результатом и факторными показателями;
* • расчет влияния различных факторов на изменение величины результативного показателя и сравнение этого влияния;
* • составление прогноза на основе факторной модели.

Укрупненная схема проведения факторного анализа представлена на рис. 2.8.



*Рис. 2.8.* **Укрупненная схема проведения факторного анализа**

**Вопросы практики**

**Применение факторного анализа в социологических опросах**

В качестве объекта проведения факторного анализа выступает рынок амортизаторов г. Санкт-Петербурга. Экспертами были сначала выявлены основные факторы лояльности (табл. 2.8[[1]](https://studme.org/95999/ekonomika/primenenie_faktornogo_analiza_sotsiologicheskih_oprosah#gads_btm)), а затем проведен опрос посредников отечественных и иностранных поставщиков амортизаторов (всего 16 компаний-посредников) на рынке Сан кт- Петербурга.

*Таблица 2.8*

**Факторы и инструменты формирования лояльности бизнес-партнеров**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы лояльности | Инструмент управления лояльностью |
| Экономические | Цены, скидки, бонусы, условия оплаты |
| Товарно-ассортиментные | Качество товаров, ширина и глубина ассортимента |
| Сервисные | Условия доставки, сроки, комплектация, гарантийные условия, техническая поддержка, информационные рассылки |
| Маркетинговые | Известность товарных брендов, рекламная поддержка, акции по продвижению, POS-материалы и оборудование для мерчандайзинга, каталоги, буклеты, сувениры и т.п. |
| Фактор отношений | Отношение к партнерам, наличие подразделения, отвечающего за развитие отношений с партнерами, уровень социальной интеграции с партнером (доверие, взаимопонимание), личные контакты, согласованность стратегических целей |
| Методологической поддержки | Обучение сотрудников партнера, сертификация |
| Информационные | Наличие единого сетевого программного обеспечения, внутреннего сайта для партнеров, тип и качество обратной связи (наличие онлайн-связи) |
| Корпоративные | Имидж поставщика и его рыночная репутация, компетенция сотрудников, тип корпоративной культуры, ценности поставщика, наличие и исполнение сетевых стандартов обслуживания партнера |

Проведенный анализ вклада факторов лояльности на санкт-петербургском рынке амортизаторов показан разную их важность при построении долгосрочных отношений с поставщиком в рамках сбытовой сети для отечественных и иностранных компаний (табл. 2.9[[2]](https://studme.org/95999/ekonomika/primenenie_faktornogo_analiza_sotsiologicheskih_oprosah#gads_btm)).

*Таблица 2.9*

**Вклад факторов лояльности в общую лояльность дистрибьюторов на рынке амортизаторов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторылояльности | Вклад фактора, по опросу дистрибьюторов отечественных производителей | Вклад фактора, по опросу дистрибьюторов иностранных производителей |
| Экономические | 31,5 | 20,9 |
| Социальные | 17,2 | 9.5 |
| Продуктово-ассортиментные | 13,8 | 18,4 |
| Маркетинговые | 11,5 | 16,3 |
| Сервисные | 10,6 | 10,6 |
| Корпоративные | 7,1 | 9,1 |
| Информационные | 4,7 | 7,8 |
| Методологические | 3,6 | 7.4 |

К числу традиционных приемов факторного анализа относится детализация – рассматриваемый показатель может быть детализирован при анализе по временно́му признаку, месту совершения хозяйственных операций, центрам ответственности и т.д. Например, годовой объем товарной продукции можно детализировать по времени, т.е. производство ее за отдельные месяцы, декады. Это позволяет определить динамику выпуска продукции, ритмичность. Объем товарной продукции можно детализировать по месту возникновения хозяйственного явления, т.е. месту ее производства (наборный цех, печатный, переплетный и др.).

С точки зрения воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности компании факторы можно подразделить на основные и второстепенные, внутренние и внешние, объективные и субъективные, общие и специфические, постоянные и переменные, экстенсивные и интенсивные, количественные и качественные, сложные и простые, прямые и косвенные.

Кроме того, зависимость экономического показателя от факторов, действующих одновременно, разнонаправленно и с различной силой, может быть вероятностной и детерминированной.

*Вероятностная* зависимость возникает тогда, когда влияние одной величины (случайной) на изменение другой (случайной и неслучайной) может иметь возможный (вероятностный) характер. Например, зависимость затрат на производство продукции от технического уровня производства, организации труда и других факторов.

*Детерминированная* (*функциональная*) зависимость наблюдается тогда, когда зависимость обобщающего показателя от факторов однозначна: каждому значению фактора-аргумента соответствует единственное значение обобщающего показателя (целевой функции).

При предположении о наличии функциональной зависимости обобщающего показателя от отдельных факторов детализация будет определяться видом предполагаемой функции.

Аддитивный вид: *Q = q1 + q2 + ... + qn,* где *Q –* это, например, объем товарной продукции в целом по предприятию; *q1, q2,..., qn –* выпуск товарной продукции отдельными подразделениями (цехами).

Мультипликативный вид: *Q = ql* • *q2* •... • *qn*, где *Q –* это среднегодовая выработка одного работающего; *q* 1, *q2*, .... *qn –* факторы, ее определяющие: удельный вес рабочих в общей численности работающих, число дней, отработанных одним рабочим, средняя продолжительность рабочего дня, часовая выработка.

Кратный вид: *т* = *TCm/Qm*, например, зависимость материалоемкости продукции *т* от суммы затрат на материалы *ТСm* и объема выпуска товарной продукции *Qm.*

Комбинированный вид: *R = π/(А* + О), например, показатель рентабельности производства *R* зависит от полученной прибыли *π,* среднегодовой стоимости основных промышленно-производственных средств A и средних остатков оборотных средств О.

Использование приема детализации позволит определить и выявить влияние отдельных факторов на обобщающий показатель, количественно их измерить.

**Прочие методы количественного экономического анализа**

Группировки применяются для выявления взаимосвязи между отдельными экономическими явлениями с целью изучения структуры, состава и динамики развития, определения средних величин и их содержания.

Применяются *структурные группировки*, позволяющие группировать качественно однородные экономические явления по признаку сходства их экономической природы и анализировать на их основе состав и структуру основных средств компании, выпускаемой продукции и т.д. Например, с помощью группировок и сравнения изучают эффективность различных технологий производства.

Для выявления взаимосвязи, взаимозависимости отдельных показателей, экономических явлений используются *аналитические группировки*, например группировка факторов увеличения выпуска продукции, связанных с живым трудом, средствами труда и предметами труда. Или группировка факторов роста производительности труда, связанных с повышением технического уровня производства, совершенствованием организации производства, труда и управления, изменением объема и структуры продукции, отраслевых факторов и др.

Сравнительный (пространственный) анализ включает несколько видов сравнений:

* • сравнение однородных фактических показателей деятельности компании (например, среднегодовой выработки одного работающего) с установленными на предприятии или в отрасли нормативами, плановыми заданиями, с данными за предыдущий период, с показателями компании того же производственного профиля в других странах, а также с компаниями других стран;
* • сравнение изменений различных показателей финансово-хозяйственной деятельности между собой, например сравнение темпов роста среднегодовой выработки одного работающего с темпами роста его среднегодовой заработной платы и др.;
* • динамическое сравнение показателей за ряд временны́х периодов в абсолютных и относительных величинах, например сравнение темпов роста выпуска продукции за ряд лет, абсолютного прироста продукции за ряд лет и др.;
* • отраслевые сравнения, т.е. сравнительный анализ деятельности ряда предприятий одной отрасли.

При *анализе коэффициентов* (относительных показателей) за базу сравнения абсолютных величин принимается единица, а остальные относительные величины определяются путем сравнения последующих значений с базой. Например, если выпуск продукции в отчетном периоде составил 2300 усл. ед., в базовом периоде – 2000. то коэффициент роста продукции по сравнению с базовым годом составляет 2300/2000 = 1,15; коэффициент прироста продукции (темп прироста) будет равен 1.15 – 1,0 = 0,15.

Анализ коэффициентов (относительных показателей) позволяет оценить взаимосвязь показателей и используется при изучении финансовой устойчивости, платежеспособности организации, ликвидности ее баланса и др.

*Анализ средних величин* позволяет дать обобщающую характеристику экономических явлений во времени (например, среднемесячная заработная плата одного работающего) либо в пространстве (среднее выполнение норм выработки рабочими-сдельщиками). Среднеарифметические величины определяются как частное от деления суммы значений, полученных во всех наблюдениях, на общее число наблюдений. Например, среднемесячный объем реализации продукции по итогам года рассчитывается как сумма объемов производства за все месяцы, деленная на 12 месяцев.

Средневзвешенная арифметическая величина применяется, когда значение варьирующего признака повторяется. Она может быть применена для исчисления среднего тарифного разряда и других подобных показателей.

Средняя хронологическая величина применяется при определении среднемесячных остатков материальных ценностей на складе, среднего числа работников на предприятии и т.п. Для исчисления этой величины половинные значения соответствующего показателя на начало и конец года суммируются с показателями на начало каждого месяца в году, т.е. используется формула



где N(0) – значение показателя на начало года;  – значение показателя на начало каждого месяца

Средняя геометрическая величина может применяться при исчислении среднегодовых темпов роста за ряд лет. Она определяется по формуле



где  – темп роста за соответствующий период; *t* – число лет.

Прием *выделения узких мест* и *ведущих звеньев* позволяет установить, какие участки или какие недостатки ресурсного обеспечения ограничивают эффективность финансово-хозяйственной деятельности, мешают выполнению плановых заданий.

Выделение узкого места, или главной проблемы в том или ином направлении финансово-хозяйственной деятельности компании, дает возможность количественно определить и мобилизовать резервы после его устранения. Так, например, в результате анализа производительности труда можно выяснить, что темпы роста данного показателя обусловлены низким уровнем организации труда. Устранение этого узкого места возможно, например, с помощью внедрения сдельной оплаты труда.

Ведущее звено выделяет основной элемент деятельности компании, определяющий возможности ведущего звена повысить эффективность производства. Например, в системе управления портфелем продукции ведущим звеном служит выявление основной специализации компании.

При изучении деятельности компании составляют также *балансы* материальных ресурсов, отражающие потребность компании в отдельных видах материалов и источники их покрытия, баланс производственной мощности, баланс доходов и расходов компании и др. Составление балансов позволяет выявить неиспользованные резервы производства.

**Исторический экскурс**

# О нереалистичном экономическом анализе Сибкрайземуправления в 1926 г.

Сибкрайземуправление разработало и в 1926 г. опубликовало под общим заглавием "Сельское хозяйство Сибирского края" два больших тома. В первом томе – "Материалы к перспективному плану" – была дана довольно ценная систематизация статистических материалов по сельскому хозяйству региона. Во втором томе – "Перспективный план" – Сибкрайземуправление как разработчик пыталось обрисовать перспективы развития сельского хозяйства в течение 25-летнего периода, где главная цель реформирования состояла в переходе от залежной и парозалежной системы к травопольной, что должно было повлечь за собой и соответствующую реорганизацию отраслей животноводства. Отталкиваясь от этого предположения, были построены схемы травопольного хозяйства для восьми районов края. Для каждого типа будущих хозяйств приведены в точной количественной форме данные по росту урожайности, кормовым нормам и продуктивности животных, организации транспорта, размерам валовой продукции, товарности хозяйства, расходам, доходности и т.д. Несмотря на то что была проделана большая работа, она не имела никакого смысла, поскольку данные расчеты не доказывали, что намеченная реорганизация хозяйства нужна и будет осуществлена, что продукция нашла бы свой рынок сбыта и т.д. Экспертиза перспективного плана, подготовленного Сибкрайземуправлением, в Земплане НКЗ РСФСР, показала, что по технологическим соображениям задача всеобщего перехода сибирского сельского хозяйства к травополью нереальна.

Балансовый прием применяется и для проверки расчетов, проведенных с использованием других приемов. Так, при определении влияния отдельных факторов на тот или иной показатель с помощью балансовой увязки проверяют правильность сделанных расчетов. Например, алгебраическая сумма отклонений от плана по производительности труда, вызванных отдельными факторами (внедрение новой техники, совершенствование организации труда, повышение квалификации и т.д.), должна равняться общему отклонению фактической производительности труда от плановой.

**Методы целевого управления компанией (эвристические методы экономического анализа)**

Сам по себе метод экспертных оценок как прием, лежащий в основе множества разных методов, не заменяет количественные расчеты или решения, а позволяет упорядочить информацию, облегчающую принятие важнейших решений и обеспечивающую лучшее понимание сложных проблем в ситуации неопределенности. Сочетание субъективных суждений с количественными методами анализа соответствует комплексной концепции принятия эффективных управленческих решений из множества альтернатив.

В основе **целевого подхода к управлению**, т.е. реализации функции целеполагания в качестве исходной (которой не достает во многих публикациях, посвященных классификации функций управления), лежит разработка целевых схем (деревьев целей), представляющих собой также и один из методов системного анализа. Цель – это желательное состояние объекта управления. Задачи (или же цели нижних уровней, поскольку используются оба понятия) – конкретный рубеж в достижении поставленной цели. Достижение целей и задач (или системы целей) предопределяется к определенному моменту времени. Например, "создать собственную систему сбыта к какому-то сроку" или "увеличить долю продаж на рынке на 10% за 10 лет". На рис. 2.9 представлен подход к организации процессов идентификации целей компании, каждого из ее подразделений и персонально каждого работника.

*Рис. 2.9.* **Подход к организации процесса сквозного целеполагания в проекте**

К формулировкам целей предъявляются требования, выполнение которых характеризует в настоящее время компетентностный подход, противопоставляя его, по сути, дилетантскому. Например, технология *SMART* (СМАРТ) задает критерии качества формулировок целей при реализации функции целеполагания. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей: *S (specific* – конкретный) – каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат; *М (measurable –* измеримый) – цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения; *A (attainable*, *achievable –* достижимый) – цель должна быть реальной, достижимой в принципе; *R (realistic –* реалистичный) – цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для компании; *Т (time bound –* привязанный ко времени) – четко определена во времени с конкретными сроками (и контрольными точками) ее достижения. Встречаются и другие трактовки характеристик качества формулировок целей в данной технологии.

Первоначально технология *SMART* предназначалась для контроля над качеством уже сформулированных целей, но она может быть использована (в модифицированных видах этой технологии буквы в ее аббревиатуре переставляются) и как способ целеполагания.

Целям присущи такие характеристики, как соподчиненность, развертываемость и соотносительная важность.

*Соподчиненность* выражается в том, что установление целей комплексного развития предшествует выбору и определению производственно- технологических задач, стратегические цели обусловливают тактические, а перспективные предшествуют средне- и краткосрочным.

*Развертываемость* проявляется в том, что более общая цель (по содержанию, времени или уровню) конкретизируется в нескольких более локальных, более частных целях, которые по отношению к данной общей цели являются *подцелями.* Например, на макроуровне народнохозяйственная цель развертывается в цели отраслей, производственных комплексов и территорий.

*Соотносительная важность* целей выражается в том, что отдельные цели имеют неодинаковое значение, "разную оценку". Это позволяет ранжировать цели, устанавливать приоритет, выделять наиболее важные, относительно менее важные и т.д.

Соподчиненность, развертываемость и ранжирование целей положены в основу особого метода упорядочения целей, который и получил название **"дерево целей"**.

Этапы построения дерева целей:

* • определение границ исследования – формулируется проблема, уточняются генеральная цель и объекты исследования;
* • подготовка перечня факторов, влияющих на объект исследования, – на этом этапе выделяются внутренние и внешние факторы;
* • разработка сценариев будущего развития в терминах целей;
* • построение первого варианта дерева целей;
* • определение результатов в виде показателей степени достижения целей;
* • количественное определение потребности в ресурсах для достижения поставленных целей;
* • определение альтернатив использования ресурсов, обеспечивающих достижение целей;
* • итеративная корректировка сценариев дерева целей, ресурсов и предварительная оценка результатов;
* • составление окончательного варианта дерева целей и матрицы структурно-логического подхода.

Основным принципом построения дерева целей является полнота разукрупнения: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы полностью определить понятие исходной цели.

При построении дерева целей руководствуются следующими правилами.

* 1. Построение дерева целей осуществляется сверху вниз начиная с формулировки генеральной цели. Это обусловлено тем, что более общая цель не может быть представлена суммированием частных целей.
* 2. Для формулировки генеральной цели необходимо установить роль и место рассматриваемой проблемы в системе более высокого по иерархии уровня. В основе согласования генеральной цели данной системы с целями систем более высокого уровня должны быть изучены официальные нормативно- правовые документы.
* 3. Декомпозиция генеральной цели на подцели должна осуществляться с такой степенью детализации, чтобы для целей нижнего уровня было возможно определение конкретных мероприятий по их реализации. Если нельзя определить один показатель или систему показателей, характеризующих степень достижения цели, то формулировка этой цели теряет смысл, поскольку невозможно ответить на вопрос о ее достижении.
* 4. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению. Дерево целей – это генеральная цель, разукрупненная на элементы по уровням иерархии и разным аспектам на одном уровне. С помощью дерева целей решается одна сложная проблема. Отсюда следует, что в дереве целей нс должно быть альтернатив – анализ альтернатив предшествует утверждению окончательного варианта дерева целей. Иными словами, все цели и приоритеты на различных уровнях обязательны для достижения генеральной цели. Альтернативы появляются при определении конкретных механизмов использования ресурсов для достижения поставленных целей, но не в самих целях.
* 5. Если возможны альтернативы в целях, то необходимо строить различные альтернативные деревья целей. Из утверждения, что каждой альтернативе генеральной цели соответствует свой набор приоритетов и способов достижения, следует, что альтернативы в целях возможны только на уровне генеральной цели.
* 6. Набор подцелей, обеспечивающих достижение генеральной цели, должен быть необходимым и достаточным. Количество уровней дерева целей рекомендуется выбирать в пределах пяти-девяти. Согласно гипотезе Миллера оптимальным классификационным числом является семь. Деление на большее число элементов создает трудности восприятия и сравнительной оценки, а при меньшем числе не дает необходимого разнообразия.

Таким образом, метод дерева целей рассматривается как специальный и эффективный метод комплексного прогнозирования. В большинстве случаев он применяется в сочетании с другими алгоритмами и логическими приемами (методами экстраполяции, экспертных оценок, сценариев и т.д.). Древообразная структура проекта позволяет разбить общий объем работ на поддающиеся управлению независимые блоки, которые будут переданы под управление отдельных специалистов, несущих ответственность за их завершение, устанавливая, таким образом, логическую связь между ресурсами и объемами работ, которые предстоит осуществить.

Первый вариант дерева целей строится без особой тщательной проработки отдельных составных частей. Для ускорения процесса его построения на этом этапе можно методом мозгового штурма в группе высококвалифицированных специалистов, состоящей из 5–10 человек, разработать первые два уровня дерева целей, а затем в индивидуальном порядке или небольшими группами детализировать отдельные фрагменты. Быстрое построение первого варианта дерева целей позволяет структурировать неопределенную общую картину и организовать работу по проведению следующих этапов.

Одновременно можно осуществлять определение показателей степени достижения целей, производить оценку приоритетов и корректировать само дерево. Это позволяет получать дополнительную информацию о точности формулировки целей, возможности измерения степени их достижения и взаимозависимости рассматриваемой системы.

Таким образом, параллельная работа по построению дерева целей и определению его характеристик позволяет осуществить обратную связь для реализации итеративной процедуры корректировки: сценарий – дерево целей – показатели ресурсов и результатов – сценарий и т.д.

**Зарубежный опыт**

**Технология выбора приоритетов как наиболее важных целей**

Американский ученый Дж. ван Гиг пишет: "Приоритеты можно рассматривать как формализацию назначения различных весов свойствам решения с целью придать большую важность одним свойствам и меньшую – другим. Они являются важным элементом при формировании стратегии и принятии решений. Приоритеты – это вид иерархии, когда определенным целям отдают предпочтение по сравнению с другими. Назначение весов диктуется и политической целесообразностью, и требованиями общественности, и текущим моментом, и результатами формального анализа"[[1]](https://studme.org/96003/ekonomika/tehnologiya_vybora_prioritetov_naibolee_vazhnyh_tseley#gads_btm).

Процесс выбора среди целей приоритетов может быть основан на использовании различных моделей принятия решений.

Практика соединения разнохарактерных вычислительных процедур при определении приоритетов на основе анализа дерева целей привела к появлению таких методов. как система ПАТТЕРН, метод двойного дерева, система РДЕ. метод функционального анализа, метод Дина и Хаузера.

Впервые система ПАТТЕРН *(PATTERN – Planning Assistance Through Technical Evaluation Relevance Number –* помощь планированию посредством относительных показателей технической оценки) была применена американской фирмой "Хониуэлл Инк". Фирме необходимо было определить приоритетные направления проведения научно-технических разработок в области ВПК США на долгосрочный период. Была создана рабочая группа, которая построила первоначальный вариант дерева целей военно-промышленной политики США. Затем были приглашены эксперты. Работа по выбору приоритетных направлений исследований заняла более шести месяцев.

Каждое дерево целей перспективного развития компании, проекта или программы в концентрированном виде целесообразно дополнить уровнями ресурсов и результатов. Таким образом происходит увязка желаемого с возможным, а дерево целей становится одним из наиболее важных стратегических документов, выверенных практикой и потому актуальных уже много лет.

После нескольких итераций корректировки определяется матрица структурно-логического подхода, которая вместе с окончательным вариантом дерева целей представляется на утверждение.

Структурно-логический подход предполагает сопоставление альтернативных целевых схем (деревьев целей) для каждого предлагаемого инвестиционного проекта, а затем их сравнение с учетом затрат и выгод (табл. 2.10).

Впервые этот метод был разработан в конце 1960-х гг. для международных проектов и основан на опыте выполнения работ по космической программе США.

*Таблица 2.10*

**Матрица структурно-логического подхода**

еклама

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Краткое словесное описание | Измеряемый показатель | Способ проверки и подтверждения | Внешний фактор (предположение) |
| Цели | Средства достижения целей |  |  |
| Задачи (приоритеты) | Условия, которые подтверждают выполнение задач |  |  |
| Выходящие факторы (результаты) | Величины объемов выпуска продукции для выполнения задач |  | Отношение результатов к задачам |
| Входящие факторы (ресурсы) | Ресурсы и бюджет |  | Отношение ресурсов к результатам |

В отличие от метода дерева целей структурно-логический подход не нашел пока применения в российской практике.

Преимущество обоих методов заключается в том, что они позволяют разместить результаты проведенных исследований по проекту на *одной странице*, что способствует максимальной эффективности проведения переговоров между участниками проекта.

Метод дерева целей и структурно-логический подход необходимы, во-первых, для быстрого предоставления содержания проекта всем его участникам; во-вторых, для стимулирования открытой дискуссии и согласований между участниками проекта; в-третьих, чтобы служить базой для частого пересмотра хода проекта и его адаптации к изменениям.

Результатом стратегического планирования, выражаемого в виде дерева целей проекта и структурно-логической матрицы, является определение:

* • целей перспективного развития, проектов или программ;
* • бюджета;
* • общего объема работ;
* • стадий их реализации и критериев оценки эффективности управления с позиций времени, финансовых затрат, расхода материально-технических ресурсов, других показателей эффективности управления объектом (компанией в целом или ее структурными подразделениями, бизнесом, проектом).

Сущность управления по целям состоит в разработке и последующей реализации стратегии компании на всех уровнях управления ею – от компании в целом до каждого подразделения и каждого работника. Пример из практики формулировки командой банка ключевых показателей эффективности работника представлен в табл. 2.11.

*Таблица 2.11*

**Карта ключевых показателей эффективности служащего банка**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель банка | Задача подразделения | Показатель | Полярность | Вес, % |
| Повыситьприбыль | Повысить объем размещения средств | Объем размещения | Повышать | 25 |
| Снизить ставку размещения средств | Средняя ставка размещения | То же | 15 |
| Обеспечитьстабильнуюработу | Обеспечить оптимальный уровень риска | Процент резервирования по портфелю | Удерживать | 15 |
| Повысить качество активов | Качество активов | То же | 10 |
| Обеспечить возврат средств | Процент невозвратов | Понижать | 15 |
| Обеспечитьразвитие | Провести мероприятия по реорганизации в части работы отдела пластиковых карт | Исполнение решений руководства | Удерживать | 15 |
| Исполнить бюджет затрат но подразделению | Исполнение бюджета подразделения | Понижать | 5 |

**Мнения специалистов**

**Технологии разработки целей Гарвардской школой бизнеса, И. Ансоффом и Г. Стейнером**

Модель Гарвардской школы бизнеса привлекает внимание к успеху управления, экономической деятельности компаний, уделяющих внимание функции целеполагания в управлении, и основана на процедуре *SWOT*-анализа (рис. 2.10).

Как следует из рис. 2.10, в самом общем виде процесс формирования системы целей компании представляет результат проведения анализа выявленных возможностей и угроз внешней среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала компании, характеризующих, в свою очередь, ее отличительные способности к развитию.

Одновременно с разработками Гарвардской школы бизнеса И. Ансофф предложил свою, принципиально иную модель, по сути, модель определения целей развития компании, опираясь на использование понятия формализованных целей (рис. 2.11), в отличие от неявно выраженных (фактически – скрываемых) ценностей высшего руководства, рассматриваемых в модели Гарвардской группы.



*Рис. 2.10.* **Модель определения стратегических целей компании Гарвардской школы бизнеса**



*Рис. 2.11.* **Модель определения целей (этапы стратегического плана) компании на основе их формализации, разработанная И. Ансоффом**

Модель Г. Стейнера рассматривается как объединение подходов Гарвардской школы бизнеса и формализации целей И. Ансоффа (рис. 2.12).



*Рис. 2.12.* **Модель Г. Стейнера по определению целей компании**

Обобщение практики прикладного целеполагания позволяет представить универсальный алгоритм решения задачи управления следующим образом:

* • формирование цели (целей) управления объектом;
* • выбор и классификация факторов, влияющих на достижение цели (целей);
* • составление списка альтернатив управленческих решений в структуре управляемых факторов и выбор наилучшего решения;
* • выбор показателей эффективности работы как для всего объекта в целом, так и для его подсистем;
* • выбор моделей функционирования объекта управления и его подсистем, процедур мониторинга реализации наилучших управленческих решений;
* • достижение выбранной цели.