

# САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОДИН ИЗ ЭТАПОВ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Герасимова Е.Б.**, д-р экон. наук, проф., профессор кафедры бизнес-аналитики факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*Аналитическая работа как непрерывный процесс, сопровождающий принятие управленческих решений в экономических субъектах разного типа, является важным предметом исследования. Актуальной проблемой развития аналитической деятельности в организации является поиск эффективных инструментов осуществления анализа эффективности деятельности с целью принятия взвешенных управленческих решений.*

*Целью статьи является рассмотрение содержательного аспекта проведения аналитического исследования в экономических субъектах разного типа с целью выявления резервов повышения качества деятельности организации. В статье изучены предпосылки развития аналитической деятельности в организации, выявлены ее недостатки, обусловленные рядом причин, таких как недостаточная квалификация работников для проведения аналитического исследования; недоступность или ограниченность информационного обеспечения аналитической работы; нарушение коммуникации между аналитиком и лицом, принимающим решения на основе результатов проведенного аналитического исследования.*

*Получены следующие результаты: необходимо качественное содержательное развитие методик анализа деятельности организаций разного типа. При этом доказано, что одним из наиболее действенных инструментов анализа является самооценка или самодиагностика. Широкое внедрение самооценки (самодиагностики) позволяет решать основную задачу аналитического исследования в организации: поиск, выявление и мобилизация резервов (неиспользованных возможностей) повышения эффективности деятельности огранициами. Внедрение должно быть осуществлено в форме стандартов организации, что обеспечивает достаточное качество аналитической работы и решает ряд проблем проведения анализа и использования его результатов.*

**Ключевые слова:** экономический анализ, комплексный экономический анализ, анализ, самооценка, самодиагностика, стандарт, стандартизация, резервы.

## АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАБОТА В ЭКОНОМИЧЕСКОМ СУБЪЕКТЕ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**А**налитическая работа как непрерывный процесс, сопровождающий принятие управленческих решений в экономических субъектах разного типа, является важным предметом исследования. Причиной тому является парадоксальная ситуация, сложившаяся в сфере аналитической деятельности. С одной стороны, необходимость проведения аналитической работы в организации очевидна и вряд ли будет оспорена. С другой стороны, реальная аналитическая работа часто сводится к набору фрагментарных, несвязанных друг с другом аналитических процедур.

Лучшие примеры организации аналитической работы (например, в крупных корпорациях, финансовых организациях,

где без аналитической работы невозможно управлять разветвленной структурой) к сожалению, также не лишены недостатков. В крупных корпоративных структурах аналитические процедуры формализованы и часто оцифрованы, что теоретически должно повышать качество аналитических процедур и увеличивать скорость обработки информации и, следовательно, принятия управленческого решения. В реальности большой объем аналитических данных затрудняет их оценку и выработку конкретного управленческого решения. Инструменты цифровизации не способны обеспечить аналитическое сопровождение принятия управленческого решения, они эффективны в учетной и контрольной функции, облегчают организацию бизнес-процесса и документооборота [1, 2]. Имея на руках массив данных, обработка которого требует, как специфических знаний, так и опыта трансформации результатов машинной обработки

в обоснованные управленческие решения, лицо, принимающее решение, выбирает интуитивный подход к принятию управленческого решения, основанный более на прошлом опыте и тех аналитических процедурах, которые достаточно легко применить, а также интерпретировать их результаты.

Чем выше уровень принимаемых решений, тем меньше степень вовлечения аналитической работы в процесс выработки решения. Не последнюю роль в этом играет и форма коммуникации между аналитиком и потребителем аналитической информации [3, 4]. Нарушение коммуникации имеет несколько причин, как объективных, так и субъективных.

Сам факт наличия в организации информационно-аналитической системы (внедрение и последующее обслуживание которой требует существенных затрат) не обеспечивает автоматически свободную и эффективную циркуляцию информации внутри экономического субъекта, тем более информации релевантной. Отчасти обмен информацией затруднен по причинам обеспечения информационной безопасности. Понимая важность защиты данных о деятельности экономического субъекта, отметим, что формирование рекомендаций по частной бизнес-проблеме подразумевает комплексное понимание происходящего в организации.

Отсюда вытекает и другая проблема коммуникации между рядовым аналитиком и лицом, принимающим решение. Форма представления результатов анализа, проведенного исполнителем, не отвечает требованиям руководителя – информация часто бывает представлена излишне подробно, со ссылкой на отдельные факты и конкретных работников, не представляет потребителю обобщенного взгляда на проблему.

Таким образом, представленные средним управленческим звеном аналитические отчеты в оценке руководства схожи по ценности с исходными учетно-контрольными системами. Степень обработки данных представляется слабой, недостаточной или неэффективной, качество такой информации – достаточно низким.

Описанные выше проблемы не решаются даже путем выделения аналитической работы в отдельное структурное подразделение. Такая практика не является новой для России, в советское время аналитическая работа успешно велась на всех уровнях народного хозяйства – в экономических подразделениях предприятий и организаций, в министерствах и ведомствах, на республиканском и все-союзном уровне.

Современная практика выделения аналитической работы в самостоятельное подразделение (отдел, управление) широко внедрена в деятельность экономических субъектов с высокой степенью изменчивости внутренней и внешней

среды бизнеса, например, такие подразделения выделяют банки, другие финансовые организации, сетевые торговые предприятия [5, 6].

## РОЛЬ И МЕСТО АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Существует несколько подходов к формализации аналитической деятельности в системе управления организацией. Мы, аналитики-традиционалисты, придерживаемся методологии комплексного экономического анализа, которая была сформирована и развита в СССР во второй половине XX века, а в новое время дополнена элементами капиталистической экономики.

Хотя методология переживает кризис, испытывая нападки со стороны экономистов-западников, адептов идеологии финансового капитализма, вплоть до ее полного отрицания, следует принять во внимание ценные постулаты, заложенные в методологию комплексного экономического анализа, в частности, вопросы организации аналитической работы на предприятии, проблематику содержания комплексного экономического анализа и основного направления аналитической деятельности. Все эти методологические подходы актуальны и сейчас. Отметим их важное практическое приложение к управлению современной организацией.

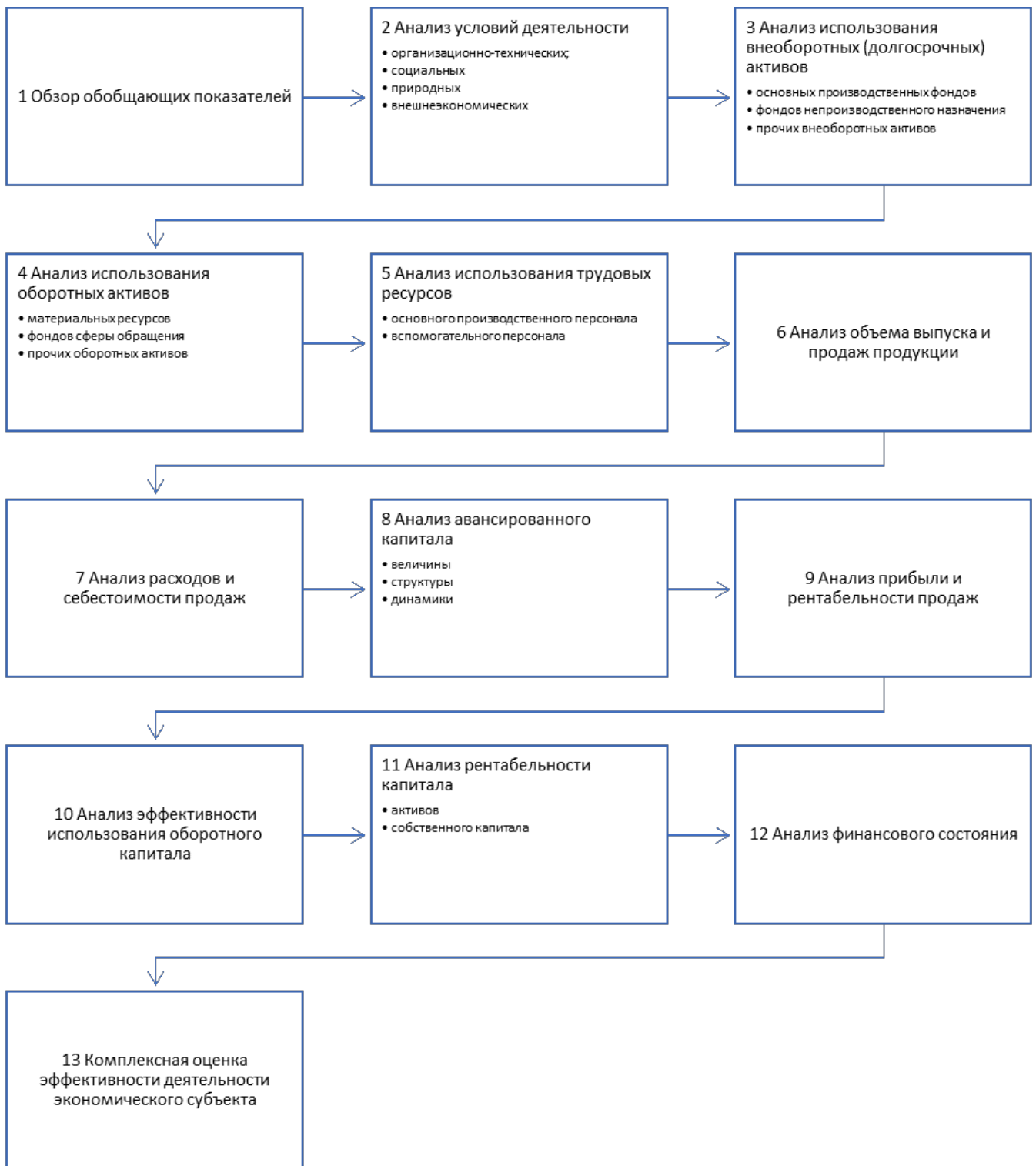
Не случайно для обозначения аналитической деятельности советские аналитики [7; 8; 9] выбрали определение «комплексный», ведь именно комплексный взгляд на деятельность экономического субъекта обеспечивает ценность результатов анализа.

На основе принципов экономического анализа разработана методика комплексной диагностики состояния функционирования экономического субъекта, в основу которой положена система показателей комплексного экономического анализа.

Современная редакция системы показателей и методики комплексного экономического анализа представлена на рис. 1.

Представленный подход отражает гибкость методики, что способствует решению разнообразных управленческих задач. Взаимосвязь блоков представленной методики позволяет проводить анализ как комплексно, включая все этапы анализа, так и по отдельным направлениям (тематический анализ).

При этом анализ можно проводить с применением дедуктивного или индуктивного подхода, двигаясь по методике в прямом или обратном направлении. Это обусловлено универсальностью методики, проводить анализ по которой может как внутренний, так и внешний пользователь,



Источник: составлено автором

Рис. 1. Система показателей и методика комплексного экономического анализа

при этом выделяя те блоки анализа, информация по которым доступна для изучения.

Методика комплексного экономического анализа была разработана и по-прежнему отражает систему показателей промышленного производственного предприятия, однако она применима также для изучения деятельности торговых предприятий и предприятий сферы услуг, требуется лишь уточнение системы показателей по тем блокам, которые представлены не столь ярко (например, блоки анализа средств и предметов труда, анализа расходов и проч.).

Основным аргументом критики методологии и методики комплексного экономического анализа является изменение условий деятельности экономических субъектов, принципиальное отличие капиталистической экономики от социалистической, как следствие – несоответствие методики комплексного экономического анализа современным реалиям. Здесь следует отметить, что методика описывает экономические отношения, возникающие в процессе осуществления деятельности по производству продукции, выполнению работ, оказанию услуг. При этом несущественным представляется как собственность на средства производства, так и организационно-правовая форма. Все это выполняет роль ограничений в модели деятельности. Методика и система показателей анализа корректируется с учетом пользователя информации и лица, ответственного за результаты деятельности. Так, анализируя эффективность использования ресурсов на государственном предприятии, делаются выводы о степени выполнения государственного задания, спущенного «сверху» плана. Тот же анализ в коммерческой организации содержит не только выводы об эффективности работы, но также и об эффективности самих планов, поскольку функция планирования является в полной мере сферой ответственности коммерческой организации.

Сущность же производственной деятельности (торговой, деятельности в сфере услуг) остается прежней, следовательно, методология комплексного экономического анализа полностью отвечает на насущные вопросы лиц, принимающих управленческие решения. А методика и система показателей комплексного экономического анализа удовлетворяет информационные широкого круга заинтересованных сторон.

Другим подходом к формализации аналитической деятельности в системе управления организацией является внедренный в развитых капиталистических странах так называемый тематический подход, отражающий узкую профессиональную специализацию специалистов в области управления, экономики и финансов.

Примечательно, что в английском языке (языке международного экономического общения) невозможно подобрать термин аналогичный термину «комплексный экономиче-

ский анализ». Это связано, прежде всего, с параллельностью развития экономических систем капитализма и социализма. В связи с этим в западной практике направление под названием «economic analysis» связано с макроэкономическим анализом и математическим обоснованием экономических процессов. Тот же анализ, который имеют в виду отечественные аналитики, то есть анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций как низовых звеньев экономики, наиболее точно на наш взгляд переводится на английский язык как «business performance analysis» [10].

В свою очередь, термин «комплексный», как понимает его русская филология, то есть в значении «охватывающий целую группу предметов, явлений, процессов; представляющий собой комплекс чего-либо» [11], на английский язык может быть переведен несколькими терминами, ни один из которых в полной мере не соответствует термину «комплексный» [12]:

- complex – сложный, непростой;
- integrated – интегрированный, объединенный, встроенный;
- comprehensive – целостный, всесторонний, обширный;
- holistic – целостный, всеобъемлющий, всесторонний.

Таким образом, применение термина «комплексный экономический анализ» в коммуникациях со сторонниками зарубежных подходов требует дополнительного разъяснения и обоснования.

Учитывая интеграцию российской экономики в международные экономические отношения, можно провести объединение двух описанных выше подходов путем наложения тематического подхода на методику комплексного экономического анализа. В результате находится место финансовому, инвестиционному, маркетинговому и другим видам тематического анализа.

### **САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Исследуя возможности обогащения советского аналитического наследия подходами, прошедшими проверку временем в управлении капиталистическими предприятиями, прежде всего следует рассмотреть методику самооценки деятельности. Самооценка как инструмент управления качеством системы управления в организации является неотъемлемым этапом исследования эффективности функционирования системы управления, включена в международные и отечественные стандарты менеджмента качества [13].

С точки зрения менеджмента качества самооценка проводится в рамках реализации концепции непрерывного совершенствования (continuous improvement). С позиции комплексного экономического анализа самооценка – это

метод анализа, позволяющий выявить и мобилизовать так называемые внутрихозяйственные резервы – резервы как неиспользованные возможности повышения эффективности деятельности.

Таким образом, самооценка может сопровождать принятие управленческих решений в разных сферах деятельности, например, в сфере ресурсного обеспечения и эффективности использования ресурсов, в сфере продажи продукции и маркетинга, в сфере управления персоналом и других проблемных областях.

Рассматривая самооценку как инструмент комплексного экономического анализа, как самодиагностику, следует учесть, что эффективность этой и других аналитических процедур тесно связана с формализацией подходов к проведению анализа. На протяжении последних лет автор изучает возможности внедрения стандартизации в область комплексного экономического анализа [14–17]. Стандарты экономического анализа при этом встраиваются в систему стандартов экономической деятельности (рис. 2).



Источник: составлено автором

Рис. 2. Место стандартов комплексного экономического анализа в системе стандартов экономической деятельности организации

Разрабатывая систему стандартов аналитической деятельности, отдельные стандарты следует посвятить вопросам самодиагностики как инструмента выявления и последующей реализации внутренних резервов. Этот самостоятельный вид аналитической деятельности направлен не на оценку выполнения плана, а на выявление таких возможностей ускорения деятельности, которые в планах еще не были учтены.

Методика самодиагностики опирается на специфические особенности предмета анализа, например, для выявления

резервов использования материальных ресурсов используют расчетные методы, основанные на оценке возможностей снижения потребности в материальных ресурсах путем экономии и/или внедрения новых технологий и проч.

Самодиагностика, направленная на оценку эффективности деятельности так называемых «незарабатывающих» подразделений (бухгалтерские, экономические, финансовые, юридические и иные службы), строится на применение эвристических методов, например, экспертные балльные оценки, поисковые методы.

Главным условием эффективности инструмента самооценки (самодиагностики) является регулярность и последовательность его применения. Выявление резервов повышения эффективности деятельности должно происходить в режиме онлайн, причем гораздо более важной становится самодиагностика, осуществляемая конкретными работниками на их рабочих местах, а не спускаемая сверху директива руководства.

В данном случае полезно вспомнить принципы научной организации труда, активно продвигаемые в Советском Союзе [18]. Авторы сборника о научной организации труда в 1966 году писали следующее: «Буржуазные экономисты выдвигают сейчас взамен системы организации труда систему менеджмента. Они пытаются доказать, что в век развития автоматизации не рабочие являются решающей силой производства, а менеджер, т.е. управляющий. <...> Как бы ни было велико значение управления, роль его заключается именно в том, чтобы организовать труд и обеспечить его наивысшую производительность» [18, с. 17].

От себя добавим, что организация труда должна способствовать вовлеченности работника в процесс постоянного улучшения результатов своей деятельности путем самодиагностики и выявления резервов, возможностей повышения производительности труда и других показателей эффективности.

## Список использованных источников и литературы

1. Бурый А.С., Морин Е.В. Концептуализация качества в программной среде информационных систем // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2023. № 3–4 (73). С. 19–26.
2. Свистунов М.В., Лобачев В.В. Влияние глобальной цифровизации на внутриорганизационные изменения в компании // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 1 (219). С. 67–77.
3. Кузина Д. О., Мрочко Л. В. Перспективы развития рекламных бизнес-коммуникаций в цифровой среде // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 4 (36). С. 29–36. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2022-4-29-36>
4. Чернявская, Е. И., Соловьева, Д. В. Использование методов форсайт-маркетинга при разработке бренд-стратегии // Экономика. Право. Инновации. – 2023. – № 2. – С. 65–72.
5. Скареднова О.Л. Оценка методического обеспечения внутренней аудиторской деятельности в банках России и пути решения существующих проблем // Индустриальная экономика. 2023. № 1. С. 143–149.
6. Крылова Л.В., Крылов С.В., Мудрецов А.Ф., Прудникова А.А. Структурные изменения в банковской системе России: направления и оценка // Проблемы прогнозирования. 2022. № 1. С. 136–146.
7. Барнгольц С.Б., Сухарев А.М. Экономический анализ работы промышленных предприятий по данным отчетности / С.Б. Барнгольц, А.М. Сухарев. – Москва: Госстатиздат, 1954. – 344 с.
8. Вейцман Н.Р. Счетный анализ: Методы исследования деятельности торгового предприятия по данным его бухгалтерии / Н.Р. Вейцман. – 4-е изд., (перераб.). – М.: Центросоюз, 1929. – 186 с.
9. Татур С.К. Анализ хозяйственной деятельности промышленных предприятий: Утв. ВКВШ при СНК СССР в качестве учеб. пособия для экон. вузов / проф. С. К. Татур, д-р экон. наук. – М.; Ленинград: Госпланиздат, 1940 (Калуга). – 240 с.
10. Герасимова Е.Б., Экономический анализ=Business performance analysis: учеб. / Е.Б. Герасимова. – Москва: КноРус, 2023. – 192 с.
11. Большой толковый словарь русского языка: современная редакция / Д.Н. Ушаков. – М.: Дом Славянской кн., 2008. – 959 с.
12. Русско-английский словарь: ок. 100000 сл. и словосочетаний / под ред. Р.С. Даглиша; авт.: А.М. Таубе, А.В. Литвинова, А.Д. Миллер, Р.С. Даглиш. – 11-е изд., стер. – М.: Русский язык, 1998. – 624 с.
13. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: Национальный стандарт Российской Федерации. – М.: Стандартиформ, 2018. – 53 с.
14. Герасимова Е.Б. Аналитические возможности стандартизации в управлении деятельностью организации // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2019. № 5. (51). С. 51–60.
15. Герасимова Е.Б., Тетушкин В.А., Сизикин А.Ю. Концептуальное проектирование стандартов // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный Интернет-журнал [Электронный ресурс]. – 2016. – № 4 (32).
16. Герасимова Е.Б. Стандартизация экономического анализа как движущая сила процесса управленческих инноваций // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 25. С. 3–8.
17. Герасимова Е.Б. Анализ феноменов информации и качества в системе стандартизации управленческой деятельности организации // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2019. № 5. (51). С. 61–69.
18. Научная организация труда и управления [Сборник] / [Сост. и науч. ред. канд. экон. наук И.А. Слепов]; Под общ. ред. [и с предисл.] акад. А.Н. Щербаня. – 2-е изд. – М.: Экономика, 1966. – 431 с.



# SELF-ASSESSMENT OF ACTIVITIES AS ONE OF THE STAGES OF ANALYTICAL WORK IN THE ORGANIZATION

**Gerasimova E.B.**, Doctor of economics, professor, Business Analysis Board, Faculty of Taxation, Audit & Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation

*Analytical work as a continuous process accompanying managerial decision-making in economic entities of various types is an important subject of research. An urgent problem in the development of analytical activities in an organization is the search for effective tools for analyzing the effectiveness of activities in order to make informed management decisions.*

*The purpose of the article is to consider the substantive aspect of conducting analytical research in economic entities of various types in order to identify reserves for improving the quality of an organization's activities.*

*The article examines the prerequisites for the development of analytical activity in the organization, identifies its shortcomings due to a number of reasons, such as insufficient qualifications of employees to conduct analytical research; unavailability or limited information support for analytical work; violation of communication between the analyst and the decision-maker based on the results of the conducted analytical research.*

*The following results were obtained: qualitative and meaningful development of methods for analyzing the activities of organizations of various types is necessary. At the same time, it has been proven that one of the most effective analysis tools is self-assessment or self-diagnosis. The widespread introduction of self-assessment (self-diagnosis) makes it possible to solve the main task of analytical research in an organization: the search, identification and mobilization of reserves (unused opportunities) to increase the effectiveness of cutting operations. The implementation should be carried out in the form of organizational standards, which ensures sufficient quality of analytical work and solves a number of problems of conducting analysis and using its results.*

**Keywords:** economic analysis, business performance analysis, comprehensive economic analysis, system of standards, standard, standardization, business performance standard, working balances.

## References

1. Buryi A.S., Morin E.V. Conceptualization of quality in the software environment of information systems // Information and economic aspects of standardization and technical regulation. 2023. No. 3–4 (73). Pp. 19–26.
2. Svistunov M.V., Lobachev V.V. The impact of global digitalization on intra-organizational changes in a company // Vestnik of Samara State University of Economics. 2023. No. 1 (219). Pp. 67–77.
3. Kuzina D.O., Mrochko L.V. Prospects for the development of advertising business communications in the digital environment // Economic and socio-humanitarian studies. 2022. No. 4 (36). Pp. 29–36. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2022-4-29-36>
4. Chernyavskaya, E. I., Solovyova, D. V. Using foresight marketing methods in developing a brand strategy // Economy. Right. Innovation. – 2023. – No. 2. – Pp. 65–72.
5. Skarednova O.L. Assessment of methodological support for internal audit activities in Russian banks and ways to solve existing problems // Industrial Economics. 2023. No. 1. Pp. 143–149.
6. Krylova L.V., Krylov S.V., Mudretsov A.F., Prudnikova A.A. Structural changes in the banking system of Russia: directions and assessment // Problems of forecasting. 2022. No. 1. Pp. 136–146.
7. Barngolts S.B., Sukharev A.M. Economic analysis of the work of industrial enterprises according to reporting data / S.B. Barngolts, A.M. Sukharev. – Moscow: Gosstatdat, 1954. – P. 344.
8. Weizman N.R. Counting analysis: Methods of researching the activities of a trading enterprise according to its accounting / N.R. Weizman. – 4th ed., (reprint). – Moscow : Centrosoyuz, 1929. – P. 186.

9. Tatur S.K. Analysis of the economic activity of industrial enterprises: Approved by the Higher School of Economics at the Council of People's Commissars of the USSR as a textbook. benefits for the economy. universities / Prof. S. K. Tatur, Doctor of Economics. – Moscow; Leningrad : Gosplanizdat, 1940 (Kaluga). – P. 240.
10. Gerasimova, E. B., Economic analysis=Business performance analysis: textbook / E. B. Gerasimova. – Moscow: KnoRus, 2023. – 192 p.
11. A large explanatory dictionary of the Russian language: modern edition / D. N. Ushakov. – Moscow: House of Slavic Literature, 2008. – 959 p.
12. Russian-English dictionary: about 100,000 syllables and phrases / edited by R.S. Daglish; author: A.M. Taube, A.V. Litvinova, A.D. Miller, R.S. Daglish. – 11th ed., revised. – Moscow: Russian language, 1998. – P. 624.
13. Quality management systems. Basic provisions and dictionary: The National standard of the Russian Federation. – M.: Standartinform, 2018. P. 53.
14. Gerasimova E.B. Analiticheskie vozmozhnosti standartizatsii v upravlenii deyatelnost'yu organizatsii // Informacionno-ekonomicheskie aspekty standartizatsii i tekhnicheskogo regulirovaniya. 2019. No 5 (51). Pp. 51–60.
15. Gerasimova E.B., Tetushkin V.A., Sizikin A.Yu. Conceptual design of standards // Information and economic aspects of standardization and technical regulation: Scientific Online Journal [Electronic resource]. – 2016. – No 4 (32).
16. Gerasimova E.B. Standardization of economic analysis as the driving force of the management innovation process // Management in Russia and abroad. 2018. No. 25. Pp. 3–8.
17. Gerasimova E.B. Analysis of the phenomena of information and quality in the system of standardization of management activities of an organization // Information and economic aspects of standardization and technical regulation. 2019. No. 5 (51). Pp. 61–69.
18. Scientific organization of Labor and management [compendium] / [comp. and learn. red. Kand. flucon. science Yi. A. And under the common. red. [and with Pres. ACAD. A. N. Shcherbanya. – 2nd ed. – Moscow: Fluconomics, 1966. – P. 431.