

Е. Е. Румянцева

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом  
высшего образования в качестве учебника для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся по экономическим  
направлениям и специальностям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

Москва ■ Юрайт ■ 2018

УДК 658(075.8)  
ББК 65.053я73  
Р86

**Автор:**

**Румянцева Елена Евгеньевна** — доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра экономической теории Национального исследовательского технологического университета «МИСиС»;

**Рецензенты:**

*Лецинская А. Ф.* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального исследовательского технологического университета «МИСиС»;

*Гуржив В. А.* — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и финансов общественного сектора Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Румянцева, Е. Е.**

Р86 Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 381 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-534-01375-7

В учебнике в адаптированной для широкой читательской аудитории форме и с учетом новейших достижений прикладной экономической науки излагаются вопросы по важнейшей практикоориентированной дисциплине «Экономический анализ». Большое место уделено таким качественным характеристикам проведения экономического анализа, как его реальность, а не мнимость, обоснованность (знание методик и достаточность, надежность первичной для расчетов информации), ориентация на выделение главного и второстепенного и др. В качестве базового подхода к практикуму в учебнике используется метод кейс-стади, приводятся примеры известных компаний — *Apple, IBM, Coca-Cola, McDonald's, Microsoft, Ford, Hewlett-Packard, Nokia, Motorola* и других.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов высших учебных заведений экономического профиля, а также аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов компаний.*

УДК 658(075.8)  
ББК 65.053я73

*Информационно-правовая поддержка предоставлена компаниями  
«Гарант» и «КонсультантПлюс»*



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-534-01375-7

© Румянцева Е. Е., 2016  
© ООО «Издательство Юрайт», 2018

# Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Основные научные подходы к экономическому анализу объекта управления .....</b>	<b>10</b>
1.1. Всеобщий характер теории управления и законы управления .....	10
1.2. Особенности управления социальными системами.....	14
1.3. Основные научные подходы к экономическому анализу объекта социального управления .....	22
1.4. Управление взаимодействием компании со стейкхолдерами .....	27
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	35
<i>Кейс-стади</i> .....	35
<b>Глава 2. Значение экономического анализа в эффективном управлении компанией и методология его проведения.....</b>	<b>38</b>
2.1. Понятие и содержание комплексного анализа в управлении .....	38
2.2. Структура комплексного бизнес-плана развития компании и роль экономического анализа в разработке и мониторинге основных плановых показателей.....	50
2.3. Виды и основные методы экономического анализа .....	52
2.3.1. Классификация видов и основных методов экономического анализа .....	52
2.3.2. Вертикальный и горизонтальный анализ .....	59
2.3.3. Трендовый и факторный анализ .....	63
2.3.4. Прочие методы количественного экономического анализа.....	74
2.3.5. Методы целевого управления компанией (эвристические методы экономического анализа).....	76
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	84
<i>Кейс-стади</i> .....	85
<b>Глава 3. Экономический анализ внешней среды .....</b>	<b>89</b>
3.1. Внешняя среда компании: факторный подход, российские особенности и <i>PEST</i> -анализ.....	89
3.2. Конкурентный анализ: структура рынка, <i>SWOT</i> -анализ, анализ конкурентных сил М. Портера.....	96
3.2.1. Понятие конкуренции и структуры рынка .....	96
3.2.1. <i>SWOT</i> -анализ .....	100
3.2.3. Методика проведения конкурентного анализа М. Портера.....	103
3.3. Бенчмаркинг-подход.....	115
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	122
<i>Кейс-стади</i> .....	122

<b>Глава 4. Комплексный маркетинговый анализ — анализ снабжения, производства и сбыта продукции .....</b>	<b>126</b>
4.1. Создание наиболее рентабельного портфеля продукции.....	126
4.1.1. Анализ в системе маркетинга.....	126
4.1.2. Обоснование эффективности управления объемами производства и продаж.....	138
4.1.3. Обоснование формирования и оценка эффективности ассортиментных программ.....	141
4.1.4. Анализ обновления продукции .....	143
4.1.5. Анализ качества продукции .....	149
4.2. Жизненный цикл изделия, техники и технологии и учет его влияния на анализ организационно-технического уровня.....	151
4.2.1. Концепция жизненного цикла в управлении портфелем продукции .....	151
4.2.2. Концепция жизненного цикла компании .....	158
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	161
<i>Кейс-стади</i> .....	162
<b>Глава 5. Анализ организационно-технического уровня производства.....</b>	<b>164</b>
5.1. Интенсивность использования ресурсов компании и инновационный аудит .....	164
5.1.1. Интенсивность использования ресурсов компании .....	164
5.1.2. Роль инноваций и инновационный аудит компании .....	169
5.2. Анализ технической оснащенности производства, возрастного состава основных средств .....	178
5.3. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов .....	186
5.3.1. Анализ эффективности кадровой политики и руководства компанией .....	186
5.3.2. Кадровая безопасность — действия нечестных людей и деловая коррупция .....	202
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	208
<i>Кейс-стади</i> .....	208
<b>Глава 6. Анализ эффективности использования оборотных активов... 217</b>	<b>217</b>
6.1. Неэффективное управление оборотными средствами — одна из главных причин финансового неблагополучия многих компаний .....	217
6.2. Анализ и управление материально-производственными запасами.....	228
6.3. Управление дебиторской задолженностью и кредитной политикой компании .....	233
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	248
<i>Кейс-стади</i> .....	249
<b>Глава 7. Анализ денежных потоков и структуры затрат компании .....</b>	<b>251</b>
7.1. Методология оценки денежных потоков компании.....	251
7.2. Анализ и управление затратами и себестоимостью продукции.....	260
7.2.1. Анализ себестоимости продукции и затрат .....	260
7.2.2. Управление затратами компании .....	265

7.3. Анализ использования производственных ресурсов .....	269
7.4. Особенности анализа постоянных и переменных, прямых и косвенных затрат.....	270
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	277
<i>Кейс-стади</i> .....	277
<b>Глава 8. Анализ финансового состояния компании .....</b>	<b>281</b>
8.1. Анализ прибыли компании .....	281
8.2. Классификация и анализ показателей рентабельности .....	291
8.3. Комплексный анализ финансового состояния компании: показатели финансового состояния компании, экспресс-диагностика состояния банкротства и оценка деловой активности.....	304
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	323
<i>Кейс-стади</i> .....	324
<b>Глава 9. Методы комплексного экономического анализа .....</b>	<b>327</b>
9.1. Комплексная оценка резервов производства.....	327
9.2. Оценка бизнеса.....	332
9.2.1. Мониторинг стоимости компании .....	332
9.2.2. Цели и виды оценки собственности .....	333
9.2.3. Цели и подходы к оценке бизнеса .....	340
9.3. Методики рейтингового анализа.....	347
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	351
<i>Кейс-стади</i> .....	351
<b>Глава 10. Анализ инвестиционных проектов и программ (инвестиционный анализ) .....</b>	<b>354</b>
10.1. Проектная форма управления инвестициями.....	354
10.2. Оценка эффективности инвестиционных проектов .....	362
10.3. Представление результатов проектного анализа .....	373
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	375
<i>Кейс-стади</i> .....	376
<b>Список рекомендуемой литературы.....</b>	<b>380</b>



## Введение

Курс «Экономический анализ» является важнейшей дисциплиной при подготовке экономистов и менеджеров по самым разным экономическим специальностям.

Данный учебник раскрывает вопросы, изложенные в государственном образовательном стандарте по данной дисциплине, с учетом прогрессивных сдвигов в ее изучении (практикоориентированные подходы, трансформация содержания ряда дисциплин, находящихся на стыке), и подготовлен автором на основе курсов, прочитанных в Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации и в Высшей школе бизнеса МГУ имени М. В. Ломоносова, а также в ходе ряда краткосрочных программ обучения руководителей и специалистов российских компаний.

Успех деятельности любой компании зависит от извлечения преимуществ выбора своей специализации: интенсивности использования производственных ресурсов и высокого уровня производительности труда. Поэтому руководители должны быть вооружены современными методиками по оценке эффективности использования различных ресурсов компании для обеспечения максимально возможных результатов с вовлечением в механизм управления компаниями всего комплекса практикоориентированных знаний, представляемых «экономическим анализом» как наукой и учебной дисциплиной. Экономический анализ, по сути, является важным фактором эффективности управления компанией, на долю которого приходится в современных условиях не менее 15% обеспечения максимально возможного финансово-экономического результата — минимизации затрат и налоговой нагрузки, максимизации выручки и оптимизации взаимоотношений с заинтересованными сторонами. В учебнике нашли также отражение новейшие вопросы прикладной экономической науки — концепция максимальной ценности бизнеса (проекта), которая противопоставляется асоциальной, дискриминационной цели максимизации прибыли; бенчмаркинг; синергетический эффект; процессный подход; управление временем и рисками; стратегический менеджмент, проектный анализ, оценка собственности и многое другое. Использование в деятельности российских компаний новейших подходов к организации аналитической работы и работы финансовых служб в значительной мере способно сократить финансовые потери и найти решение проблемы упущенной прибыли как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, хотя, безусловно, качество проведения экономического анализа во многом зависит от уровня компетентности кадров, их опыта в подготовке научно обоснованных управленческих решений.

Учебник предназначен студентам бакалавриата по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент, 38.03.01 Экономика, а также студентам магистратуры, обучающимся по экономическим направлениям.

В результате освоения учебника «Экономический анализ» студент должен:

***знать***

- объективные тенденции экономического развития, закономерности функционирования экономических систем, взаимодействие экономических процессов и их социальное содержание;
- методы получения статистической информации и ее обобщения, методологию экономико-статистического анализа и исчисления обобщающих статистических показателей;
- приемы анализа и перспективного обоснования тенденций изменения национального рынка и разработки программ экономического роста;
- методологию анализа рыночной среды на микроэкономическом уровне, способы оценки производственно-экономического потенциала компании и пути достижения высокой эффективности воспроизводственного цикла;
- методы получения информации по вопросам использования производственных фондов, краткосрочного кредитования, организации безналичных расчетов и определять возможность их совершенствования;
- методологические и организационно-правовые аспекты управления компанией, технологию и экономический механизм менеджмента;
- методы, основы и важнейшие приемы исследовательской деятельности;

***уметь***

- применять современные методы социально-экономической диагностики, получения обобщенных характеристик, агрегирования информации и ее обработки с помощью ЭВМ;
- использовать нормативные правовые документы;
- анализировать факторы внутренней и внешней среды компании;
- разрабатывать отчеты по результатам информационно-аналитической деятельности и программы нововведений, составлять план мероприятий по реализации этих программ;
- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор наиболее эффективного, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности;
- применять методы научной организации труда и организационного проектирования, практически использовать навыки рационализации управленческого труда;

***владеть***

- навыками поиска, сбора, систематизации и использования информации, практически применять средства организационной и вычислительной техники;
- инструментарием финансового и управленческого анализа, принятия обоснованных текущих финансовых, инвестиционных и кредитных решений;



- приемами проведения внутреннего и внешнего аудита эффективности управления компанией;
- методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния по потенциальным возможностям экономического, социального и организационного развития.

Учебник включает 10 глав, формирующих комплексное представление об экономическом анализе, содержании всех функций управления компанией.

Методический аппарат учебника ориентирован на развитие системы умений, необходимых для успешного освоения курса экономического анализа. Вопросы и задания, адаптированные тексты научных дискуссий, материалов теории, примеры их практики, иллюстрации помогут в осмыслении учебного материала.

# Глава 1

## ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- основы фундаментальной теории эффективного управления;
- понятие и содержание комплексного анализа в управлении;
- методы получения статистической информации и ее обобщения, методологию экономико-статистического анализа и исчисления обобщающих статистических показателей;

- методы, основы и основные приемы исследовательской деятельности;

### **уметь**

- идентифицировать значимые проблемные зоны управления компанией и находить пути решения возникших проблем;
- применять научные подходы к экономическому анализу объекта социального управления;

### **владеть**

- навыками использования в научном обороте основных понятий фундаментальной теории управления;
  - методами экспертизы систем управления с целью оценок их эффективности и своевременных изменений на научных основах;
  - техникой анализа согласования интересов компании с заинтересованными сторонами.
- 

### 1.1. Всеобщий характер теории управления и законы управления

Экономический анализ на уровне компании не существует сам по себе, а является неотъемлемой частью системы управления. В связи с этим важно разобраться, что такое процесс управления и с каких позиций можно влиять на его эффективность.

В широком смысле **управление** — это процесс поддержания функционирования или перевода системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния. Это определение является общим для всех типов управления: в живой и неживой природе, управления социальными системами (рис. 1.1).

Управление в неживой природе, например Солнечной системе, основано на законах поведения неживой природы — законах И. Ньютона, Г. С. Ома,

И. Кеплера, Г. Кирхгофа, Дж. П. Джоуля, А. Л. Ле Шателье, составляющих содержание наук о неживой природе — от астрономии до микроэлектроники и физики элементарных частиц.



**Рис. 1.1. Всеобщий характер теории управления и структура системы управления социальными системами**

Управление в живой природе базируется на законах биологии как системе наук, которые устанавливают всеобщие и необходимые связи в живой природе (например, законе ограничивающего фактора, минимума Ю. фон Либиха, законе биогенной миграции атомов В. И. Вернадского и его учениях о биосфере и ноосфере, законе эволюционного развития Ч. Дарвина, законах наследования Г. И. Менделя и др.).

Управление в социальных системах — это непрерывный процесс воздействия на объект управления для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов.

## Вопросы теории

### Научное и ненаучное знание

Знание разделяют на научное (объективное, рациональное) и ненаучное (непрофессиональное).

При этом критерием профессионализма является не формальное занятие той или иной должности и наличие наград (в условиях экономики «фаворитизма», коррупции, «ручного» и многих других систем неэффективного управления), а соответствие общепринятым в мире *принципам научности* научных трудов (высказываний, речей, публикаций, экономических обоснований, авторских проектов нормативных документов) той или иной персоны или групп авторов.

Процесс получения объективного, истинного знания называют *научным познанием*.

Выделяют четыре основополагающих принципа научного познания.

1. Принцип объективности, т.е. изучение мира таким, какой он есть, независимо от человека. Полученный результат не должен зависеть от мнений, пристрастий, авторитетов.

2. Рационалистическая обоснованность.

3. Системность знания (научное знание выражается в форме теории или развернутого теоретического понятия).

4. Проверимость с помощью различных методов научного познания.

Видами *ненаучного познания* знания являются:

1) субъективное обыденно-практическое (без применения научных методов и связи с наукой, в том числе интуитивные научно непроработанные, ошибочные утверждения отдельных личностей; народные приметы);

2) вненаучное (религия, искусство и литература могут соответствовать критериям научности);

3) донаучное — предшествующее научному (несистематизированные знания, выпячивание мелких вопросов);

4) паранаучное — не соответствует критериям научности (формулы, теоретические гипотезы, модели, не применимые на практике; бюрократические препоны общественного развития);

5) лженаучное — сознательно эксплуатирующее домыслы и предрассудки (теории оправдания коррупции, мистицизм, деморализация общественных связей);

6) квазинаучное — ищет себе сторонников и приверженцев, опираясь на методы насилия и принуждения (некоторые религиозные течения — отказ от собственности в пользу лидера идеологии во имя Бога). Оно, как правило, расцветает в условиях жестко иерархизированной науки, где невозможна критика власть предержащих, где жестко проявлен идеологический режим. В истории нашей страны периоды «триумфа квазинауки» хорошо известны: лысенковщина, фиксизм как квазинаука в советской геологии 1950-х гг., шельмование генетики, кибернетики и т.п.;

7) антинаучное — утопичное и сознательно искажающее представления о действительности (некоторые виды асоциальной рекламы, идеологии);

8) псевдонаучное — представляет собой интеллектуальную активность, спекулирующую на совокупности популярных теорий (например, утверждение, что закон всегда прав, истории о древних астронавтах, снежном человеке, чудовище из озера Лох-Несс).

Ненаучность научных программ, как, впрочем, и имитация научной деятельности, особенно возрастают, по мнению Э. Н. Яновой, в период кризиса и смены парадигм. Именно этот процесс наблюдается в современной экономической науке. Отход от строгого соблюдения логико-эмпирических критериев, «размывание» научности за счет «допущений» этического и идеологического характера, выдвижение на первый план критерия эффективности и «практического успеха» теорий независимо от степени их соответствия канонам научности дает возможность мимикрировать под науку околонаучным концепциям. Дихотомия «наука-ненаука» утратила прежнюю четкость, возникло постоянное «пограничное» поле взаимодействия научного и ненаучного, в котором разворачиваются как маргинальные (девиантные) формы самой науки, так и различные виды вне- и околонаучного знания<sup>1</sup>.

---

Следует отметить, что неслучайно применительно к разным объектам неживой и живой природы используется один и тот термин — «управление». Многие ученые подчеркивают всеобщий характер некоторых законов

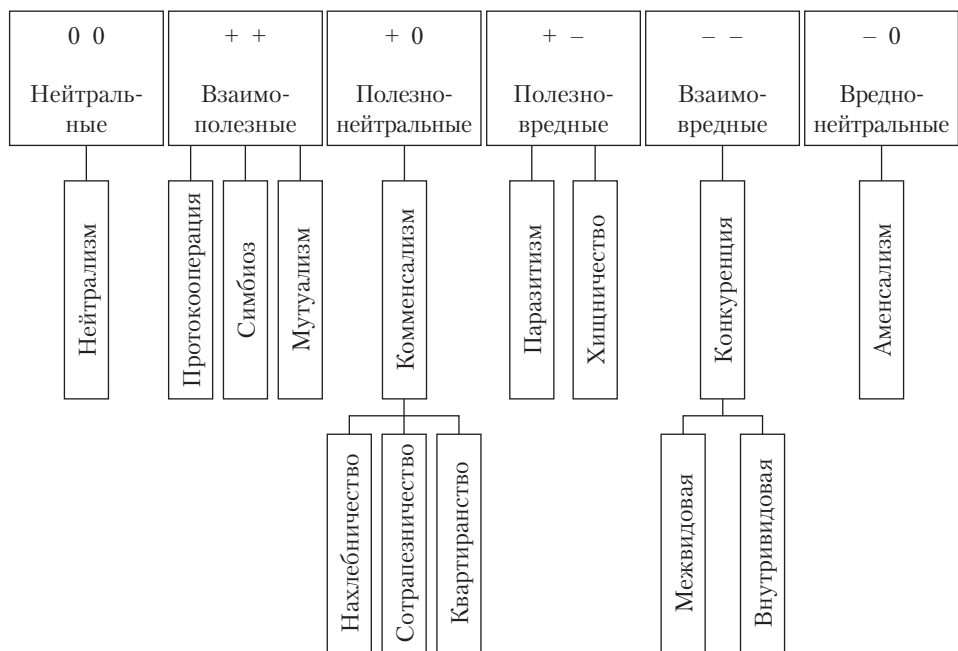
---

<sup>1</sup> Янова Э. Н. Ненаучное знание в экономической науке XX века : дис. ... канд. филос. наук. Ростов-н/Д, 2003.

управления для всех видов систем. Так, взаимоотношения людей в рамках одной организации или организаций друг с другом совпадают с теми типами отношений взаимодействия, которые были открыты естественными науками применительно к неживой и живой природе. По мнению философов, взаимодействие мертвых тел природы включает гармонию и коллизию, а взаимодействие живых существ охватывает сознательное и бессознательное сотрудничество, сознательную и бессознательную борьбу. В мире нет социальной системы, единственным видом взаимодействия которой с другими было бы только содействие.

В природе, а также в обществе существуют различные виды взаимодействия, которые могут быть сведены к следующим группам (рис. 1.2):

- 1) нейтральные (0 0) — организмы не оказывают влияния друг на друга;
- 2) взаимопользные (+ +) — между организмами существуют взаимовыгодные полезные связи — так называемые симбиотические отношения;
- 3) полезно-нейтральные (+ 0) — один вид получает пользу, другой не испытывает вреда;
- 4) полезно-вредные (+ -) — один из организмов получает выгоду, другой испытывает угнетение;
- 5) взаимовредные (- -) — отношения, вредные для обоих организмов;
- 6) вредно-нейтральные (- 0) — один вид угнетается, другой не извлекает пользы.



**Рис. 1.2. Основные типы экологических взаимодействий, прототипов отношений между личностями и общественными группами людей**

Все перечисленные формы биологических связей между видами служат регистраторами численности животных и растений в биоценозе,

определяя степень его устойчивости; при этом чем больше видовой состав биоценоза, тем устойчивее сообщество в целом. Эту же закономерность можно применить и к социальным системам — чем больше возможностей проявить себя получает каждая личность, тем выше в конечном счете темпы экономического роста, устойчивее курс на процветание общества и страны в целом.

В зависимости от положения субъекта управления в иерархии управления взаимодействие может быть вертикальным (взаимодействие разных уровней управления, которое определяется степенью централизации и децентрализации управления); горизонтальным (разных звеньев одного уровня управления, характеризующее их организационную согласованность, развитость горизонтальных связей).

Взаимодействие бывает также прямым и косвенным; эпизодическим, систематическим и постоянным; односторонним и двусторонним; кратковременным и долговременным; непосредственным и опосредованным.

## 1.2. Особенности управления социальными системами

*Теория управления социальными системами* изучает законы как причинно-следственные связи в организации управленческого процесса на макро- и микроуровнях и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, определяет методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследования, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления. С философской точки зрения теория управления социальными системами включает в себя четыре основных элемента:

- 1) онтологию (определение субъекта и объекта);
- 2) аксиологию (формулирование целей управления исходя из общественных потребностей);
- 3) гносеологию (анализ состояния объекта, обеспечивающего удовлетворение данных общественно значимых потребностей);
- 4) праксиологию (выбор приоритетов).

Фундамент экономического анализа, как и любой другой науки, составляют **всеобщие принципы диалектики**, которые заключаются в том, что *все познается*: в движении; определенных связях, взаимосвязях, взаимозависимости и взаимообусловленности; причинно-следственной соподчиненности; координационной и субкоординационной определенности; проявлении необходимости и случайности; единстве и борьбе противоположностей; переходе количества в качества, а качества в новое количество; отрицании отрицания.

Связь теории управления компанией с точными и естественными науками, опора на философию, экономику, право, социологию, психологию подчеркивают особенность создания качественной, эффективной системы на основе применения именно междисциплинарного подхода в принятии управленческих решений, необходимость широты и глубины знаний у управленцев.

**Единство подходов к управлению в разных науках**

Традиционно в физике исследуются два типа взаимодействия системы с внешней средой: обмен веществом и обмен энергией. Во второй половине XX в. большое внимание стал привлекать третий тип взаимодействия — обмен информацией<sup>1</sup>.

Энциклопедия определяет физику как науку о природе, изучающую простейшие и вместе с тем наиболее общие свойства материального мира. Возраст физики как науки исчисляется тысячелетиями, а ее история уходит корнями в Античность... Задача физики — исследовать и описывать системы, тогда как задача кибернетики — преобразовывать их при помощи управляющих воздействий для формирования предписанного поведения...

Качественно новое взаимодействие физики и теории управления началось в 1990-е гг. в связи с развитием двух новых областей: «управление хаосом» и «управление квантовыми системами».

Показательна история управления хаосом. До 1990 г. в научных журналах работ в этой области почти не было, однако в 1990 г. появилась статья группы ученых из Мэрилендского университета (США) Э. Отта, Ч. Гребоджи и Дж. Йорке «Управление хаосом», которая вызвала настоящий взрыв публикаций: по данным журнала «Сайенс Сайтэйшн Индекс» (*Science Citation Index*), к концу 1990-х гг. по этой тематике публиковалось более чем 300 статей в год в рецензируемых журналах, а общее число публикаций превысило 3000. В статье «Управление хаосом» был сделан вывод, что даже малое управление в виде обратной связи, приложенное к нелинейной (хаотически колеблющейся) системе, может коренным образом изменить ее динамику и свойства: например, превратить хаотическое движение в периодическое. Управление в виде обратной связи обладает значительно большими возможностями и позволяет существенно изменять свойства системы.

Формальная постановка любой задачи управления (в кибернетической физике, как и в управлении социальными системами) начинается с выбора модели управляемой системы (объекта управления) и модели цели управления. При этом в кибернетической физике различают следующие цели управления, фактически недоисследованные в современном управлении социальными системами: регулирование (аналогичный термин — «государственное регулирование»), слежение, возбуждение (раскачка, раскрутка, разгон) колебаний, синхронизация. Общей особенностью задач управления возбуждением и синхронизацией колебаний является то, что желаемое поведение однозначно не фиксировано, а его характеристики задаются лишь частично. Выделяют три типа управления, которые исследуются в физических задачах: постоянное, программное и обратная связь.

---

Формулировка законов управления в социальных системах относится к одним из важнейших, но до настоящего времени дискуссионных проблем. Например, сформулирована следующая *система законов управления социальными системами*:

- закон приоритетности социальных целей;
- экономии времени;
- доминирования генеральной цели системы управления;

---

<sup>1</sup> При изложении этого вопроса использованы материалы из кн.: Фрадков А. Л. Кибернетическая физика: принципы и примеры. СПб. : Наука, 2003; *Его же*. О применении кибернетических методов в физике // *Успехи применения физических наук*. Т. 175. 2005. № 2. С. 113.

- необходимого разнообразия, по которому разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта;
- специализации управления как специфическое проявление функций управления;
- интеграции управления — объединения систем управления разных уровней и объектов в единый управленческий процесс;
- влияния двойственности (объективно-субъективной природы) управленческих решений и ответственности на процессы управления<sup>1</sup>.

## Вопросы теории

Система управления компанией, как и любым другим объектом, состоит из двух подсистем: управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления) (рис. 1.3).

Субъект осуществляет управление объектом на основе рассмотрения объекта в статике и динамике (на основе методологических подходов). Эффективная система управления основана на последовательном соблюдении функций управления, образующих управленческий цикл.

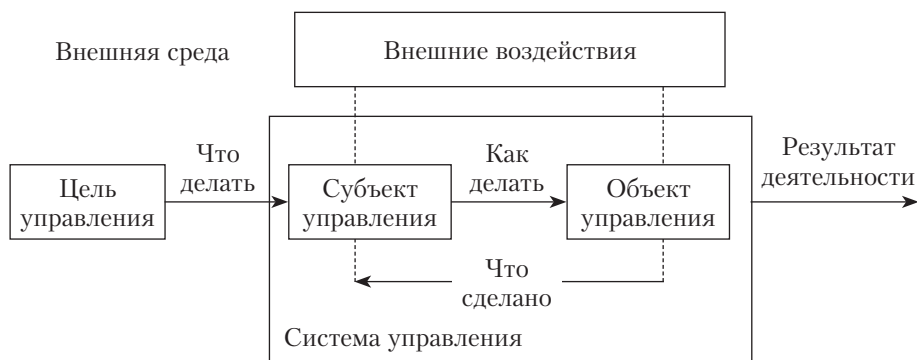


Рис. 1.3. Две подсистемы управления компанией: взаимосвязь объекта и субъекта управления

Формулировки законов социального управления дополняются принципами как научными основами. Основными являются следующие.

1. Принцип *правовой регламентации* управления социальными системами — важнейшее условие легальности и минимизации конфликтности их функционирования. Несоблюдение данного принципа проявляет разнообразные негативные стороны процесса управления, связанные с ущемлением интересов участвующих сторон, нарушением гражданских прав, норм этики, мошенничеством и др.

2. *Системности, комплексности, функциональности*, реализуемые в подходах к управлению, а также *иерархичности* систем управления, *экономичности* или *рациональной организации* (в отличие от беспорядочности, хаоса).

3. *Эффективности* (результативности).

<sup>1</sup> Основы социального управления : учеб. пособие / под ред. В. Н. Иванова. М. : Высшая школа, 2001. С. 271.



4. *Сочетания единоначалия и коллегиальности.* Этот принцип противостоит произволу, развитию систем внеэкономического принуждения, унижению работающих.

5. *Обязательности обратной связи субъекта с объектами управления.* Благодаря ему не допускается отрыв субъектов управления от объектов при применении неэффективных методов управления, а также использование власти для коммерческой наживы в условиях коррупции.

## Вопросы практики

Влияние деловой коррупции на снижение эффективности работы компании проявляется, в частности, в фаворитизме — расстановке некомпетентных кадров на высокооплачиваемых постах, что создает проблемы перерасхода затрат на аппарат управления, а также способствует нарушениям норм трудового права и мошенничеству. А все формы занижения оплаты труда, социальных выплат, в том числе путем развития условий неопределенности работы в компании, повышают текучесть кадров и усиливают риски роста социальной напряженности и забастовок.

Общетеоретической основой управления социальными системами являются понятия «функции управления», «управленческий цикл», а также главные методологические подходы к практикоориентированному анализу процессов управления на регулярной основе.

## Научная дискуссия

В современной учебной и научной литературе отсутствует единство относительно классификации функций управления. Например, М. Н. Нюренберг, сравнивая различные подходы в российских учебных изданиях 1979–2011 гг., пришел к следующему выводу: «...известные в литературе подходы к классификации функций управления на предприятии существенно расходятся. Различия проявляются при выборе признаков классификации, выделении классификационных группировок и формировании состава видов функций в последних»<sup>1</sup>. При этом сложность создает добавление многими авторами функций управления, которые являются, по сути, инструментами управленческой деятельности. Речь идет об учете (иногда употребляют термин «учет и контроль»), регулировании (что входит в противоречие с употреблением термина «управление»), анализе, активации и стимулировании, нормировании.

Приведем некоторые примеры в дополнение к работам, проанализированным в статье М. Н. Нюренберг. Так, в 1984 г. Е. К. Носикова сформулировала цель своего диссертационного исследования следующим образом: «Цель исследования состоит в разработке методики организации учета как функции управления производством на основе развития нормативного метода учета затрат на производство и машинной обработки учетной информации»<sup>2</sup>, т.е. учет связала с нормированием затрат, которое другими исследователями может рассматривать как самостоятельная функция управления. А. В. Бударина в своей диссертационной работе в 1984 г. отмечала: «Сначала

<sup>1</sup> *Нюренберг М. Н.* Методические подходы к классификации функций управления и управленческой деятельности // Актуальные вопросы современной сферы услуг : сб. науч. тр. / под науч. ред. Т. Д. Бурменко. Иркутск, 2012. С. 88–89. URL: <http://elibrary.ru/download/89737069.pdf>

<sup>2</sup> *Носикова Е. К.* Совершенствование организации учета как функции управления производством на основе нормативного метода (на примере предприятий и объединений Мин-электротехпрома СССР) : дис. ... канд. экон. наук. Л., 1984.

к основным функциям управления большей частью подходили с точки зрения выявления их состава, речь шла о расчленении цельного явления на его составные части. Следующая ступень — отбор из большого числа предлагаемых учеными функций именно тех, которые составляют истинную совокупность основных функций управления. Пять из них (планирование, стимулирование, организация, контроль и координация) признаются большинством исследователей и вошли в соответствующий ГОСТ. Проведенный в диссертации анализ с помощью метода исключения и приведения к единому понятию подтвердил, что именно эти пять функций и выражают воздействие управляющей системы в целом на объект управления в целом»<sup>1</sup>. Функция учета, которой посвящена предыдущая работа, среди этих пяти функций управления отсутствует. В современных исследованиях понятие «функция» стало употребляться не только как часть системы управления, но и как определенная характеристика всей этой системы<sup>2</sup>.

В соответствии с ГОСТ 24525.0—80 «Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения» как систематизирующим теоретические наработки советской и, вероятно, зарубежной управленческой науки (стандарт действовал в 1981—1986 гг.) различались функции управления и типовые элементы управленческого цикла. В п. 2.3.2 было сформулировано крайне неопределенно: «Реализация каждой из функций управления производственным объединением и промышленным компаниям должна включать в себя следующие типовые элементы управленческого цикла, общие для всех функций: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ». Далее предлагалось каждому производственному объединению (промышленному предприятию) формировать свой перечень функций управления из предложенного ниже типового состава функций управления, сгруппированного по определенным признакам объекта управления:

- по признаку воздействия на все сферы деятельности производственного объединения (ПО) и промышленного предприятия (ПП) в целом: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ;
- по признаку воздействия на отдельные стадии производственного процесса: управление технической подготовкой производства; организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего); управление технологическими процессами; оперативное управление производством; организация метрологического обеспечения; технологический контроль и испытания; сбыт продукции;
- по признаку воздействия на отдельные факторы производства: организация работы с кадрами; управление организацией труда и заработной платы; организация творческой деятельности трудового коллектива; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; организация финансовой деятельности<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Бударина А. В. Взаимосвязь и взаимодействие основных функций управления социальным производством : дис. ... канд. экон. наук. М., 1984.

<sup>2</sup> См., напр., диссертационные работы: *Верещагина Л. В.* Аналитическая функция управления в производственных системах: на примере предприятий машиностроения Алтайского края. Барнаул, 2005; *Большакова Л. Г.* Педагогические функции управления социокультурной деятельностью в условиях местного самоуправления. Казань, 2006; *Харитонов О. Н.* Государственная функция управления и ее оптимизация в совершенствовании общественных отношений в России: теория, практика, перспективы. СПб., 2008; *Федосеева Т. Н.* Социальные функции управления и повышение результативности организационного развития. М., 2002.

<sup>3</sup> Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения. ГОСТ 24525.0—80. Официальное издание. М. : Гос. комитет СССР по стандартам, 1981. С. 8—9. URL: <http://meganorm.ru/Index2/1/4293811/4293811332.htm>

Положения ГОСТа, к разработке которого, очевидно, были привлечены специалисты не только по критерию их компетентности, но и по их партийной репутации, по сложившейся традиции формирования банка государственных знаний в СССР продолжают использовать в современных программах обучения в российских вузах. Например, Г. Я. Гольдштейн предлагает при подготовке бакалавров по специальности «Менеджмент» и при изучении дисциплины «Менеджмент» по другим специальностям использовать материалы данного отмененного ГОСТа в качестве основополагающей теории<sup>1</sup>.

В учебном пособии «Анализ хозяйственной деятельности» указывается: «На современном этапе развития экономики анализ хозяйственной деятельности можно рассматривать как одну из функций управления компаниям. Экономический анализ предшествует решениям и действиям, обосновывает их и является основой научного управления производством, обеспечивает его объективность и эффективность. Как функция управления экономический анализ тесно связан с учетом и планированием»<sup>2</sup>. Если продолжать логически, то экономический анализ отделен от функций планирования, мотивации, контроля и т.д. как самостоятельная функция.

По нашей трактовке, представленной с 2005 г. во всех изданиях «Новой экономической энциклопедии»<sup>3</sup>, анализ (а дискуссия строится именно вокруг названия дисциплины — экономический анализ является функцией управления или инструментом для обоснования управленческих решений на всех стадиях управленческого цикла) не может существовать отдельно от целеполагания, планирования, всех других функций управления, связанных последовательностью (с долей условности) их выполнения. Конечно, без знания теории не будет успешной практика. Но если теория эклектична, дискуссионна, не ясна, то и практика, которую данная теория вооружает своими знаниями, будет страдать от этого, начиная подготовку специалистов в области управления в условиях, по сути, теоретической незрелости.

---

Представим следующие определения базовых понятий управленческой науки, используемых при проведении экономического анализа.

**Функции управления** — относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие.

**Управленческий цикл** — реализация функций управления по спирали: окончание одного управленческого цикла служит началом другому, но уже на более высоком качественном уровне.

Управленческий цикл состоит из нескольких этапов, соответствующих основным функциям управления, которые, в свою очередь подразделяются на стадии, объединяющие относительно самостоятельные и вместе с тем взаимосвязанные операции по реализации той или иной функции (рис. 1.4).

**Экономический анализ**, как уже подчеркивалось выше, присутствует в обеспечении эффективности каждого этапа управленческого цикла и каждой из функций. Он играет ключевую роль в разработке и реализации цели и задач (целей) развития компании.

---

<sup>1</sup> Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. С. 27–28. URL: [http://web.krao.kg/7\\_menejment/0\\_pdf/7.pdf](http://web.krao.kg/7_menejment/0_pdf/7.pdf)

<sup>2</sup> Анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / В. И. Бариленко [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. М. : Омега-Л, 2009. С. 4. URL: <http://lib.lunn.ru/KP/Sovremenniki/barilenko.pdf>

<sup>3</sup> Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. М. : ИНФРА-М, 2005–2013.



**Рис. 1.4. Система функций управления в структуре управленческого цикла**

В соответствии с комплексным подходом к разработке цели и задач (целей) развития компании (рис. 1.5) к **направлениям экономического анализа** относятся: *финансовый* анализ как основа экономического — анализ эффективности финансового менеджмента; *производственный* — анализ эффективности применяемой техники и технологии; *человеческий* — анализ эффективности системы управления персоналом; *организационный* — анализ эффективности организационно-правовой формы и структуры управления; *информационный* — анализ использования потоков информации.

На рис. 1.6 представлены также характеристики экономического анализа при реализации компанией следующей за целеполаганием функции — планирования.

**Планирование** опирается на применение экономического анализа как на стадии проработки планов, так и при контроле качества их составления, сроков подготовки, сочетания показателей текущего и стратегического планирования, проведения оценок его качества при выполнении плановых заданий (мониторинге показателей), подведении результатов работы компании за отчетные (отчетные) периоды и сопоставлении при этом плановых и фактических данных.

По аналогии можно рассматривать роль экономического анализа в каждой из функций управления. По нашему мнению, присутствие экономического анализа в функциях управления во многом определяет его эффективность (как обоснование эффективных управленческих решений и механизмов их реализации).



**Рис. 1.5. Комплексный подход к разработке цели и задач (целей) развития компании**



*Рис. 1.6. Осуществление функции планирования на основе методов экономического анализа как науки*

### **1.3. Основные научные подходы к экономическому анализу объекта социального управления**

В недавнее время появились новые направления, профили и дисциплины, по которым в России осуществляется подготовка кадров, такие как антикризисное управление, государственное и муниципальное управление, менеджмент организации, управление персоналом, инновационный и финансовый менеджмент, а также риск-менеджмент. И хотя не все из этих направлений отвечают нуждам реальной практики и проработаны теоретически, тем не менее все, что связано с управлением (менеджментом), непременно имеет в своей основе все отличительные характеристики управления социальными системами. К таким характеристикам относят следующие.

1. Любая система управления является управлением по целям, или целевым управлением. Управление — это целенаправленная деятельность, т.е. любая система управления, будь то управление инвестициями или инновациями, персоналом или финансами компании, имеет в качестве исходной составляющей определение целей воздействия на тот или иной объект управления.

2. Любая система управления (компания, программа или проект) состоит из определенного набора функций — начиная от целеполагания и планирования управленческих воздействий на объект и заканчивая кон-

тролем выполнения плановых заданий (единый функциональный подход к управлению).

3. Качество любой системы управления социальными системами определяется созданием и непрерывным функционированием замкнутого управленческого цикла, развивающегося по спирали, когда каждый последующий цикл реализации функций управления осуществляется на более высоком качественном уровне, чем предыдущий, с учетом всех просчетов и недочетов прошлых периодов. Замкнутый управленческий цикл подчеркивает роль не только знаний, но и опыта управления: лишь знания вместе с опытом способны обеспечить эффективное управление.

4. Для создания и совершенствования любой системы управления социальными системами мировой экономической наукой разработаны следующие подходы: системный, комплексный, функциональный, ситуационный, процессный и поведенческий, которые следует применять в совокупности.

**Системный подход** является основополагающим среди всех перечисленных выше. Он представляет собой совокупность методов и средств, позволяющих исследовать свойства и структуру объекта в целом, представив его в качестве системы, обладающей определенными характеристиками, подготовить и обосновать управленческие решения; это методология решения проблемы с помощью структурирования. Проблема будет считаться решенной, если будет построена ее структура, или система, состоящая из подсистем, компонентов, элементов и связей между ними.

К основным принципам системного подхода относятся целостность, иерархичность строения, структуризация, множественность.

*Целостность* позволяет рассматривать одновременно систему и как единое целое, и как подсистему для вышестоящих уровней.

*Иерархичность строения* означает наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой, одна подчиняется другой.

*Структуризация* позволяет анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

*Множественность* дает возможность использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

В системном подходе, на который опирается экономический анализ, большое значение приобретает изучение характеристик социальной организации как системы, т.е. характеристик «входа», «процесса» и «выхода».

При системном подходе к деятельности компаний на основе маркетинговых исследований сначала исследуются параметры «выхода», т.е. товары или услуги, а именно что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Ответы на эти вопросы должны быть четкими и своевременными — на «выходе» должны быть конкурентоспособная продукция либо услуги.

«В целях исследования экономической действительности к ней можно методологически подходить со статической точки зрения, т.е. рассматривать ее как бы в условиях неизменного статического состояния и искать закономерные связи между ее элементами. Открытие этих связей, несомненно, дает весьма многое для понимания действительности, в особенности, если принять во внимание, что при всей изменчивости экономической жизни ее элементы, не находясь никогда в статическом состоянии, все же обнаруживают известную устойчивость. Однако статическая теория бессильна выяснить изменение уровня экономических элементов, а также механизм и направление их изменения. Вот почему наряду с ней к экономической жизни можно и должно подходить и с динамической точки зрения, т.е. мыслить ее в условиях процесса изменений»<sup>1</sup>.

Дж. С. Милль указывал на необходимость дополнения раздела «Статика» политической экономии, представляющего теорию равновесия, разделом «Динамика», рассматривающим теорию движения<sup>2</sup>.

Затем определяют параметры «входа», т.е. исследуется потребность в ресурсах (материальных финансовых, трудовых и информационных), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (техники, технологии, особенностей организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). Не меньшее значение имеет исследование параметров процесса, преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе в зависимости от объекта исследования рассматриваются производственная технология либо технология управления, а также факторы и пути ее совершенствования.

Таким образом, системный подход позволяет комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем «входа», «процесса» и «выхода». Подход получил свое развитие в России начиная с 1960-х гг. и до сих пор не утратил основополагающего значения.

**Комплексный подход** — это рассмотрение объекта управления в комплексе: с точки зрения его внутренней структуры и взаимосвязей элементов и с точки зрения воздействия внешней среды (рис. 1.7).

**Функциональный подход** — создание системы управления объектом путем выделения отдельных, последовательно выполняемых функций.

**Ситуационный подход** — рассмотрение объекта управления в динамике — применительно к различным ситуациям — объективным изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде деятельности компании. На основе применения ситуационного подхода управление, в том

<sup>1</sup> Кондратьев Н. Д., Яковец Ю. В. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. URL: [http://business.polbu.ru/kondratev\\_largecycles/ch01\\_vii.html](http://business.polbu.ru/kondratev_largecycles/ch01_vii.html)

<sup>2</sup> Милль Дж. С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / пер. с англ., биограф. очерк М. И. Туган-Барановского. М. : ЭКСМО, 2007. С. 715.



числе и финансовый менеджмент, становится более гибкими, не теряя при этом своей фундаментальности и устойчивости.

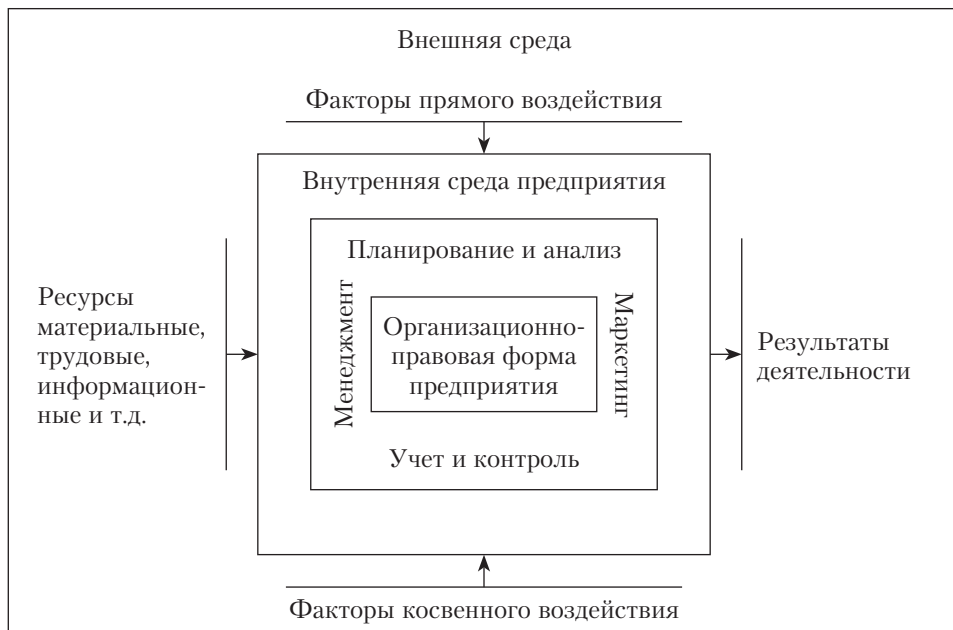


Рис. 1.7. Комплексный подход к эффективному управлению компанией

**Процессный подход** — управление на основе представления объекта в виде производительного процесса, который, в свою очередь, разделяется на цепь последовательно выполняемых операций (рис. 1.8).

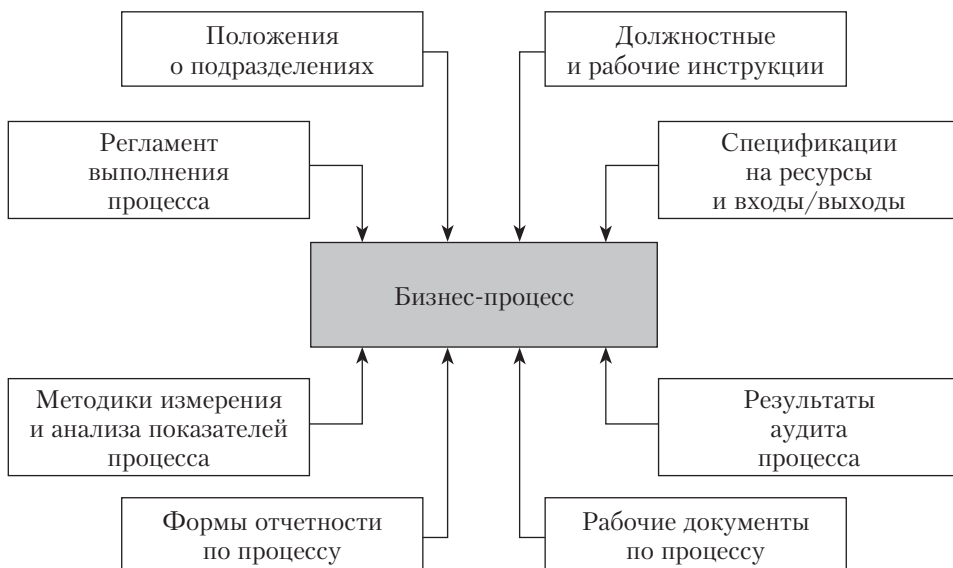


Рис. 1.8. Процессный подход к организации управленческого учета и отчетности

**Поведенческий подход** исследует влияние субъективных личностных факторов на эффективность управления<sup>1</sup>. Приобретает особую роль в экономической среде, где взаимодействие разных сторон осуществляется без соблюдения норм права (законов, регламентов и пр.).

Первые три подхода к управлению (системный, комплексный, функциональный) рассматривают объект управления в экономическом анализе в статике, три других (ситуационный, процессный, поведенческий) — в динамике. Еще раз подчеркнем, что каждый из них не отрицает другие, а дополняет их. Так, системный подход рассматривает объект управления в виде системы, состоящей из отдельных элементов; комплексный позволяет в комплексе рассмотреть влияние внутренней и внешней среды на объект управления; функциональный — построить систему управления по названным выше функциям; ситуационный — рассмотреть объект управления применительно к различным ситуациям; процессный — адаптировать систему управления к бизнес-процессам; поведенческий — учесть психологический фактор.

Каждому из этих подходов посвящено довольно много литературы, изданной в разные годы. Однако для любого типа управления социальными системами ценность представляет использование не одного, а всей совокупности этих подходов.

Кратко подытожим положения общей теории управления в их применении к постановке систем эффективного финансового менеджмента в компании. Методология принятия рациональных и своевременных, эффективных управленческих решений базируется на применении следующих основных подходов: системном (представление объекта и субъекта управления в виде системы, состоящей из взаимосвязанных элементов); комплексном (взаимодействия внутренней и внешней среды объекта управления); функциональном (выделение отдельных, последовательно выполняемых функций); ситуационном (рассмотрение объекта управления применительно к различным ситуациям); процессном (представление объекта управления в виде производительного процесса, который, в свою очередь, разделяется на цепь последовательно выполняемых операций); поведенческом (представление о том, что люди в силу своих психологических особенностей управляют социальными системами нерационально).

Как и любое другое направление науки управления социальными системами, финансовый менеджмент включает последовательное выполнение следующих функций управления: целеполагание, планирование, организация, мотивация, координация, контроль и оценка результатов.

Реализация функций управления по спирали, в которой окончание одного управленческого цикла служит началом другому, но уже на более высоком качественном уровне, называется управленческим циклом.

Таким образом, система управления на любом предприятии может быть представлена в виде управленческого цикла, начинающегося с целеполагания и заканчивающегося оценкой результатов. Игнорирование любой из функций управления неизбежно приведет к неэффективному управлению компаний.

---

<sup>1</sup> Румянцева Е. Е. Нравственные законы экономики. М. : ИНФРА-М, 2009, 2013. С. 96. URL: <http://elibrary.ru/download/27973306.pdf>; Ее же. Нравственная экономика : учеб. пособие для развития у школьников гибкого экономического мышления. М. : ИНФРА-М, 2010, 2013. С. 193.

## 1.4. Управление взаимодействием компании со стейкхолдерами

Экономический анализ деятельности компании как субъекта хозяйствования в современной его интерпретации представляет совокупность прикладных методов исследования (диагностики, целеполагания, мониторинга, контроля, реализации иных функций управления) внутренней среды с входом в нее ресурсов и выходом результатов и влияния на деятельность (и при входе ресурсов, и в самой деятельности, и на финише) внешней среды, которое можно изучать на основе различных техник анализа, в том числе и как взаимодействие разных сторон, проявление ими разнонаправленных сил. В западной терминологии называемая нами «концепция согласования интересов» получила раскрытие через прикладные методы анализа управления взаимодействия компании со стейкхолдерами.

В соответствии с нашей трактовкой, изложенной в четвертом издании «Новой экономической энциклопедии»<sup>1</sup>, технология согласования интересов сторон в финансовом менеджменте предусматривает проработку вопроса наиболее полной идентификации всех сторон, влияющих на финансовые результаты компаний, передаваемые ими ресурсы в их финансовой оценке и показатели извлекаемых ими экономических выгод от взаимодействия с теми или иными компаниями (табл. 1.1).

Таблица 1.1

### Согласование интересов заинтересованных сторон в финансовом менеджменте как результат экономического анализа

Заинтересованные в получении выгоды лица (группы лиц)	Передаваемые в экономический оборот ресурсы в их финансовой оценке	Форма извлекаемых экономических выгод (показатели эффективности финансового менеджмента для той или иной стороны)
Учредители, участники, собственники	Вклады в уставный капитал Реинвестированная прибыль от деятельности	Дивиденды. Рост стоимости компании на рынке капитала
Деловые партнеры (кредиторы, арендодатели, инвесторы)	Банковские кредиты. Переданное в аренду имущество. Облигационный заем. Товарное кредитование. Авансы полученные	Проценты к уплате по банковскому кредиту. Арендная плата. Премии по облигациям. Процент по вексельному кредиту; комиссионные. Торговый дисконт
Государство	Денежные средства в обороте организации в объеме начисленных налоговых обязательств, единого социального налога	Налоги. Сборы. Пошлины. Отчисления. Акцизы. Неналоговые платежи

<sup>1</sup> Румянцева Е. Е. Финансовый менеджмент // Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. 4-е изд. М. : ИНФРА-М, 2011. С. 752.

Заинтересованные в получении выгод лица (группы лиц)	Передаваемые в экономический оборот ресурсы в их финансовой оценке	Форма извлекаемых экономических выгод (показатели эффективности финансового менеджмента для той или иной стороны)
Персонал организации (менеджеры, работники)	Оказанные, но не оплаченные трудовые услуги. Депоненты	Заработная плата. Выплаты из фонда потребления: выходные пособия и т.д.

Теорию взаимодействия компании со *стейкхолдерами* (*stakeholder* – физическое и юридическое лицо, неформальная группа лиц, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней), на наш взгляд, правомерно назвать теорией согласования интересов всех сторон, без которой сегодня немыслим успех любой компании, подверженной влиянию многих сил: административных, рыночных, коррупционных и бандитских, социальных и пр.

Во взаимоотношениях компании с заинтересованными сторонами акцент целесообразно сделать на выявление взаимных ожиданий и действий, и в первую очередь на предупреждение рисков (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Формат схемы взаимных ожиданий и действий компании с ее заинтересованными сторонами

В общемировой практике к стейкхолдерам компании относят не только внешние, но и внутренние заинтересованные стороны: поставщиков, конечных покупателей товара, посредников, инвесторов, кредиторов, работников, топ и мидл-менеджеров, учредителей компании, государство в лице представителей государственных (федеральных и региональных) и муниципальных органов власти, а также всех влияющих на компанию общественных связей и институтов (рис. 1.10).

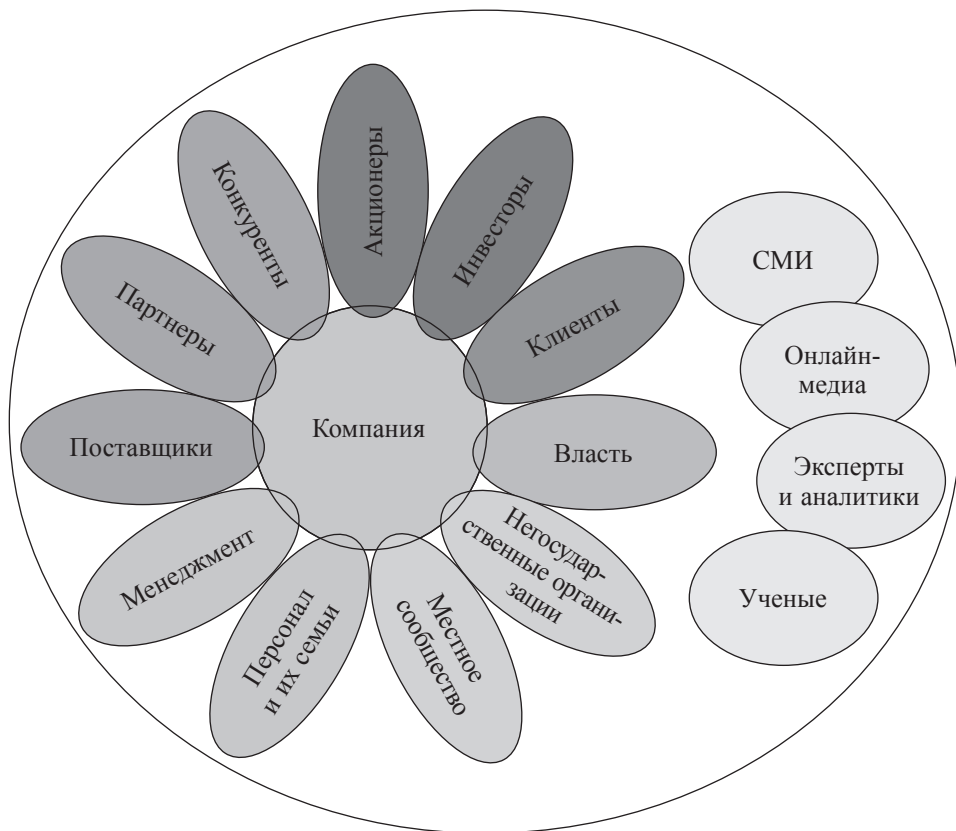


Рис. 1.10. Стейкхолдеры компаний

Поскольку «заинтересованные стороны» активно влияют на успешность бизнеса или противодействие ему, необходимо всесторонне рассматривать данный вопрос и для начала идентифицировать все группы. Не случайно более 70% предпринимателей разных стран мира признают, что успешные бизнесмены учитывают интересы не только акционеров, но и более широких заинтересованных групп: покупателей, сотрудников, поставщиков и местных сообществ.

Стейкхолдеры формируют взаимозависимую систему, своеобразную «паутину», которая иногда поддерживает бизнес в трудную минуту, а иногда, напротив, лишает компанию возможности действовать.

Очевидно, что для разных стейкхолдеров экономический анализ работы компании будет различным (см. табл. 1.1).

Экономические преступления являются важнейшей угрозой деятельности компаний в России и в мире, поэтому должны занять значимое место в практике проведения компетентного, отражающего реальность, а следовательно, обладающего точностью экономического анализа.

По данным «Российского обзора экономических преступлений за 2014 г.», разработанного компанией *PricewaterhouseCoopers*, мошенничество является на протяжении многих лет одной из наиболее серьезных угроз для компаний в России и во всем мире. При этом в данном обзоре под экономическим преступлением или противоправным действием (мошенничеством) понимается намеренное введение в заблуждение с целью завладения чужими денежными средствами, имуществом или правами. 60% российских компаний сообщают, что 2012–2013 гг. они стали жертвами экономических преступлений, что превышает данный показатель по всему миру на 23% (37%). По сравнению с 2011 г. этот показатель вырос на 23%. Важным остается также вопрос анализа угроз внешней среды как безопасности экономической деятельности компании: в 2007 г. 71% российских компаний выражали уверенность в том, что экономические преступления им не угрожают. Состав экономических преступлений остается стабильным. Основным видом экономических преступлений остается незаконное присвоение имущества (примерно 70% в России и по всему миру). Ситуация со взяточничеством и коррупцией выглядит иначе: за тот же период с этой проблемой в России столкнулись 58% респондентов по сравнению с 27% по всему миру. Аналогичные показатели получены в 2011 г. — 40 и 24% соответственно. Уровень мошенничества в сфере закупок в России (52%) также существенно превышает аналогичный показатель по всему миру (29%). В 2009 г. в качестве основного мотива преступлений выступало «давление внешних обстоятельств» (86%), за которым следовали такие факторы, как «расширение возможностей» для совершения противоправных действий (7%) и «самооправдание» (5%). Согласно результатам последнего опроса на первое место с большим отрывом вышел такой фактор, как возможность или способность совершить преступление (76% в России, 73% по всему миру). «Можно допустить, — отмечают эксперты *PricewaterhouseCoopers*, — что программы сокращения затрат и оптимизации бизнес-процессов привели к ослаблению систем контроля в компаниях, что, в свою очередь, открыло больше возможностей для совершения мошеннических действий со стороны внутренних злоумышленников...» 41% опрошенных в ходе проведения данного исследования представителей российского бизнеса утверждают, что им предлагали заплатить взятку, а 42% проиграли в борьбе с конкурентом, который, как они считают, взятку заплатил (для сравнения, во всем мире эти показатели составляют 18 и 22%). В ответ на рост уровня преступности компании, как правило, инвестируют больше сил в профилактические меры: 67% российских респондентов утверждают, что как минимум ежегодно проводят оценку рисков мошенничества (в сравнении с 50% по всему миру). Все большее распространение в борьбе с мошенничеством получают механизмы конфиденциального информирования об имеющихся нарушениях по «горячей линии», которую используют 60% респондентов из России, что сопоставимо со средним показателем по всему миру (62%). Примерно половина респондентов считает, что риск киберпреступлений растет, тогда как в 2011 г. такого мнения придерживались 25% опрошенных. Наибольшую обеспокоенность у российских компаний вызывают следующие аспекты киберпреступлений: 38% респондентов упомянули ущерб деловой репутации, 37% — финансовые потери, 37% — кражу интеллектуальной собственности, включая кражу данных, 35% — нарушение непрерывности деятельности. В России не наблюдается отказа респондентов мириться с проявлениями внешнего и внутреннего мошенничества. Меры, которые приняты, проанализированы менее детально. Отмечено только, что 88% респондентов, опрошенных по результатам наиболее серьезных экономических

преступлений, совершенных за последние два года, уволили внутренних правонарушителей. 100 тыс. — 1 млн долл. — самый распространенный размер ущерба от экономических преступлений среди российских компаний за 2013—2014 гг. К нефинансовым потерям от экономических преступлений отнесены: возможный ущерб деловой репутации и имиджа компании, ущерб взаимоотношениям компании с партнерами по бизнесу и регулирующими органами, ущерб котировкам акций и ухудшение морально-психологического климата в коллективе. Так, 31% респондентов в России и 27% по всему миру сообщают, что экономические преступления, с которыми они столкнулись, оказали существенное негативное воздействие на моральный климат среди их сотрудников<sup>1</sup>.

Представителями правоохранительных органов и независимыми экспертами в России сделан вывод о высокой латентности экономических преступлений в России как уголовных, т.е. об их сокрытии. Например Б. В. Муслев пишет: «Оценка основных показателей преступности показывает увеличение количества совершенных преступлений и снижение численности выявленных. Это означает, что всевозрастающее число преступников остается на свободе, а в причинный комплекс преступности включаются все новые механизмы, продуцирующие интенсивный рост.

Наукой и практикой выявлено более 250 социальных, экономических, политических факторов, влияющих на уровень преступности в целом и латентной в частности. Актуальность рассматриваемой проблемы определяется отсутствием до сих пор общепринятого представления о понятии и признаках латентной преступности. Современные программы борьбы с преступностью не предусматривают мер, направленных на предупреждение латентности отдельных категорий и видов преступлений, что существенно снижает их коэффициент полезности. Слабая выработка научно обоснованных методик выявления скрытых преступлений, неполнота их учета приводят к искажению знаний о тенденциях развития как отдельных видов преступлений, так и преступности в целом.

Подтверждением тому могут служить данные экспертных оценок, в соответствии с которыми фактическая преступность превышает уровень регистрируемой почти в 3,5 раза и составляет примерно 10—11,5 млн преступлений в год<sup>2</sup>. По данным следствия по линии МВД России, «анализ документирования должностных преступлений показывает, что корыстолобивые чиновники активно совершенствуют свою противоправную деятельность, стараясь свести к минимуму возможность наказания, в частности, пользуясь услугами цепочки посредников»<sup>3</sup>. При этом задача обеспечения безопасности бизнеса и жизнедеятельности граждан в России усугубляется проблемами поведения сотрудников правоохранительных органов. На сайте МВД России указывается: «Отдельные служащие органов власти, рассматривают взятку как почти легальную дополнительную форму оплаты своего труда. За семь месяцев 2014 г. сотрудниками органов внутренних дел было совершено 1943 должностных преступления, что на 17,3% преступлений больше аналогичного периода 2013 г.»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробное см.: Российский обзор экономических преступлений за 2014 г. М. : PricewaterhouseCoopers, 2014; Харланд Э., Хабирова Р. Мошенничество легче предотвратить, чем выявить. М. : Harvard Business Review, 2011; Экономические преступления: люди, культура и механизмы контроля. Четвертый всемирный обзор экономических преступлений. Россия. М. : PricewaterhouseCoopers, 2007.

<sup>2</sup> Муслев Б. В. Латентная преступность: некоторые вопросы теории и практики противодействия : дис. ... канд. юр. наук. СПб. : С-Петербург. ун-т МВД России, 2006.

<sup>3</sup> МВД России наращивает усилия в борьбе с коррупцией, масштабы которой по-прежнему вызывают серьезное беспокойство // Официальный сайт МВД России. Новость от 9 декабря 2013 г. URL: <https://mvd.ru/news/item/1392317>

<sup>4</sup> Поспелов Д. Б. Борьба с коррупционными проявлениями в системе МВД России // Официальный сайт МВД России. Новость от 14 ноября 2014 г. URL: <https://mvd.ru>; Экономический вестник правоохранительных органов. 2014. № 5.



Теория управления стейкхолдерами (аналог ее русскоязычного названия, по нашему предложению, — «теория согласования интересов заинтересованных сторон») была впервые подробно изложена Эдвардом Фриманом в книге «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (1984). Э. Фриман считал, что понимание и выделение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект, позволяют четко структурировать и оптимизировать процесс управления. В своей концепции он разделил процесс анализа и управления стейкхолдерами на шесть этапов. Теория согласования интересов со всеми стейкхолдерами базируется на последовательном соблюдении следующих этапов анализа и работ (рис. 1.11).

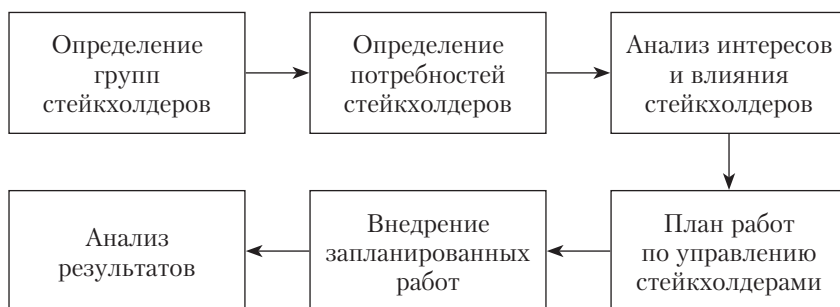


Рис. 1.11. Цикл анализа стейкхолдеров и работы с ними

В мировой и российской практике уже наработан ряд методов анализа стейкхолдеров, направленных во многом на определение их важности для организации, в том числе карта заинтересованных сторон (*Stakeholder's Map*); таблица интересов; матрица «поддержка × сила влияния»; интегральная мера оценки окружения бизнеса (или проектного окружения) и др.

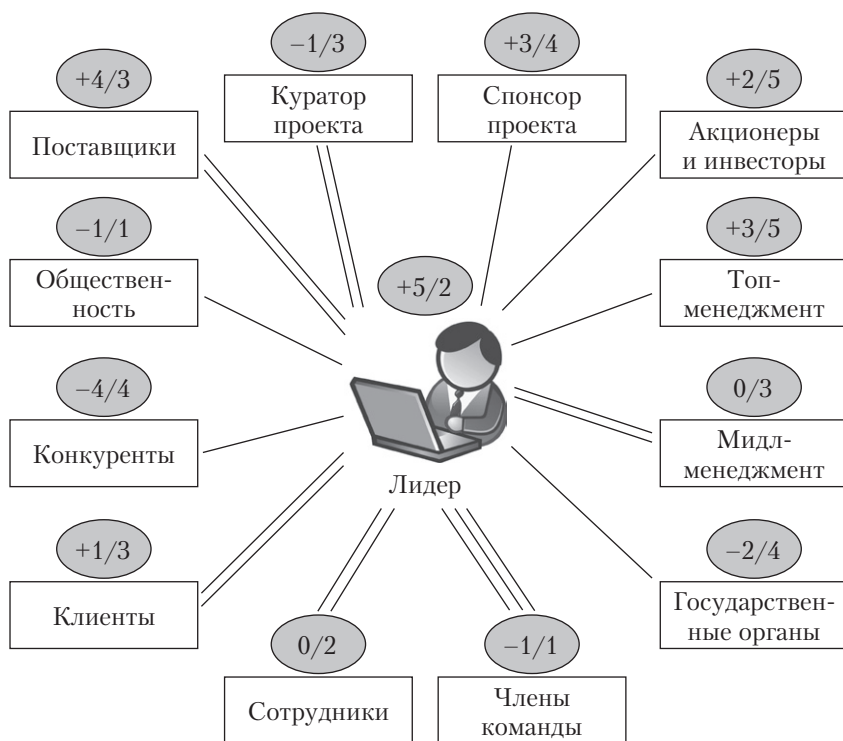
На рис. 1.12 приводится пример составления карты заинтересованных сторон, отражающей оценки позитивного и негативного их влияния<sup>1</sup>.

В приведенном на рис. 1.12 примере «важность» оценивается экспертами и лидером по двум шкалам ( $x/y$  на рис. 1.12), где  $x = -5 \div +5$ , с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером проекта, бизнеса в целом или лидера лично(!), ( $-5$  — крайняя степень противодействия,  $+5$  — высшая степень поддержки),  $y = 0 \div 5$  с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень влияния стейкхолдера на проект, бизнес или лидера (или, как мы полагаем, по другой более чувствительной шкале: от  $-10$  до  $+10$ , от  $-20$  до  $+20$  для  $x$  и до 10 или 20 — для  $y$ ). При этом стейкхолдеры с нулевыми значениями степени поддержки/противодействия или силы влияния также могут быть триггерами (сигналами) рисков, исходящих со стороны окружения компании. Сам лидер является важнейшим стейкхолдером и должен дать самооценку по параметрам  $x/y$ , которая покажет (в случае достаточной откровенности с консультантом, группой и фасилитатором) степень его заинтересованности в бизнесе (проекте), а также субъективную оценку возможности управления этим бизне-

<sup>1</sup> Фурта С. Д., Соломатина Т. Б. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. 2010. № 1. С. 24.



сом или проектом. Исследователями предлагаются также и другие карты выявления заинтересованных сторон в работе компании и сил, противодействующих данной работе, их ранжирование по значимости.



**Рис. 1.12. Пример применения метода карты выявления заинтересованных сторон в работе компании и сил, противодействующих данной работе:**

$x/y$ , где  $x = -5 \div +5$  — сила поддержки/противодействия стейкхолдера;

$y = 0 \div 5$  — сила влияния стейкхолдера;  $n = 1, 2, 3$  — номер области влияния лидера (степень возможности влияния лидера на стейкхолдера)

Углубление проблем социального неравенства, называемого российскими специалистами избыточным, ставит задачи решения внерыночных проблем на основе методологии работы со стейкхолдерами (табл. 1.2).

Таблица 1.2

### Социальная ответственность: интересы участников

Работники	Работодатели	Власть	Общество в целом
Основные цели			
Обеспечение достатка, интересной работы, реализации иных материальных и духовных интересов	Создание комфортных условий и безопасности для бизнеса и его постоянного наращивания	В зависимости от применяемых методов управления — от контроля до содействия в развитии, а также упрочение авторитета	Устойчивое развитие

Работники	Работодатели	Власть	Общество в целом
Основные интересы			
<p>Улучшение условий труда. Достойная оплата труда. Защита жизни, здоровья, имущества. Социальный пакет (медицинское, пенсионное страхование, детские сады, ясли, дома отдыха). Улучшение условий труда, морального климата в коллективе. Уважение личности. Поддержка образования. Поддержка творческих начинаний</p>	<p>Улучшение имиджа компании. Расширение спроса на производимую продукцию. Получение доступа на международные рынки. Повышение привлекательности на рынке труда. Улучшение условий труда, повышение заинтересованности работников. Управление рисками, возникающими в социальной сфере. Получение «общественной лицензии» на ведение бизнеса. Установление хороших отношений с властью. Приобретение средства защиты собственности от недружественного поглощения. Повышение инвестиционной привлекательности</p>	<p>Получение средств контроля над социальной ситуацией в регионе. Облегчение проверки выполнения работодателями региона требований трудового законодательства. Стимулирование решения социальных проблем работодателями. Повышение привлекательности региона на рынке труда; закрепление трудоспособного населения в регионе. Поощрение деятельности администрации вышестоящими органами власти. Получение позитивной оценки деятельности администрации электоратом</p>	<p>Создание новых рабочих мест. Создание социальных объектов (детских садов, школ, больниц, спортивных сооружений). Поддержка образования. Поддержка и проведение культурных и спортивных мероприятий. Снятие социальной напряженности. Благоустройство населенных пунктов. Снижение вредных воздействий на окружающую среду. Экономное расходование невосполнимых ресурсов. Создание инфраструктуры</p>
Ожидаемые результаты			
<p>Удовлетворение от работы, уверенность в завтрашнем дне</p>	<p>Стабильная прибыль, рост капитализации</p>	<p>Стабильность деятельности, рост признания</p>	<p>Благополучие</p>

Главная цель, которую стремится достигнуть любая компания при управлении взаимодействием со стейкхолдерами, — это максимально возможное исключение негативного, в том числе силового, давления, уход от конфликтов и раскрытие потенциала позитивных связей (с кем это возможно). Очевидно, что подобная практика противодействовала бы опасностям рейдерского захвата многих российских компаний (вместе с их юридической поддержкой).

## Контрольные вопросы и задания

1. Какова роль экономического анализа в обеспечении эффективности управления предприятием, его экономической деятельности?
2. По каким критериям можно охарактеризовать качество экономического анализа — его научность?
3. Какова взаимосвязь теории управления социальными системами, компанией с другими науками?
4. Какова объектно-субъектная модель экономического анализа деятельности компании?
5. Что такое функция управления и какие функции управления различают?
6. Каково значение экономического анализа как науки в реализации каждой из функций управления?
7. Какие направления экономического анализа различают в соответствии с комплексным подходом к разработке цели и задач (целей) развития компании?
8. Каковы основные научные подходы к экономическому анализу объекта социального управления?
9. В чем заключаются особенности экономического анализа деятельности компании в статике и в динамике?
10. Каковы этапы анализа и работ со стейкхолдерами компании?
11. Каким образом на основе методов анализа стейкхолдеров рассматривается социальная ответственность бизнеса перед обществом и государством?

## Кейс-стади

### Проблемная ситуация 1

В сфере ЖКХ многие правонарушения и преступления связаны с качеством экономического анализа всех взаимодействующих сторон. Так, в Москве за 2013 г. было выявлено 207 уголовных преступлений, связанных с экономическими расчетами и доказательством на этой основе хищений бюджетных средств при проведении ремонта (завышение смет на ремонт и стройматериалы, поставка некачественных материалов, приписки и невыполнение работ). Кроме того, могут завышаться суммы, указанные в счетах жильцов за коммунальные услуги и ремонт<sup>1</sup>. Так, в Свердловской области самыми распространенными преступлениями в сфере ЖКХ являются хищения: присвоение, растрата, мошенничество. Способы воровства средств, собираемых с населения на оплату коммунальных услуг, самые разные. Немало злоупотреблений происходит при проведении капитальных ремонтов в нарушение требований Федерального закона от 21 июля 2007 г. № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства». Во многих случаях организация, обслуживающая жилье, либо не проводит ремонт, а выделенные из федерального и регионального бюджетов средства присваивает себе, либо делает его некачественно — частично или из дешевых материалов — и утаивает сэкономленные деньги. Как правило, следователи проводят строительно-техническую экспертизу, которая стоит 1–2 млн руб. — столько же, сколько и сами работы. В публикации «Преступления в ЖКХ раскрываются сложно» отмечается: «...только силами правоохранительных органов не решить всех проблем в сфере ЖКХ. Даже если полицейские раскроют преступление, накажут виновного, ситуация в целом не изменится — вместо старой недобросовестной управляющей компании придет новая. На первом месте должны быть превентивные меры, не позволяющие совершать преступления»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Фалалеев М. Дайте пожить // Российская газета. 2013. 7 ноября. URL: <http://www.rg.ru/2013/11/06/zkh-site.html>

<sup>2</sup> Колесник А. Преступления в ЖКХ раскрываются сложно // Российская газета. 2012. 8 июня. URL: <http://www.rg.ru/2012/06/08/reg-urfo/lebedev.html>

## **Вопросы к анализу проблемной ситуации**

*Проблемный метод.* В чем состоит проблемное содержание данной ситуации? Постройте дерево проблем.

*Метод причинно-следственных связей.* Каковы главные внутренние и внешние причины возникновения данной ситуации?

*Системный анализ.* Каковы последствия данной проблемной ситуации?

*Расчетно-аналитический метод.* На основе дополнительной информации проведите сравнительный анализ обоснованности расчетов тарифов ЖКХ и практики правоохранительной деятельности в этой сфере с другими региональными отечественными и зарубежными аналогами.

*Игровой метод.* Представьте варианты поведения участников данной ситуации.

## **Проблемная ситуация 2**

ОАО «Россети» является одной из наиболее значимых инфраструктурных компаний в России и одной из крупнейших электросетевых компаний в мире по числу потребителей и протяженности линий электропередачи. В ОАО «Россети» сосредоточены основные активы электросетевого комплекса Российской Федерации (70% распределительных и 90% магистральных сетей России).

Группа компаний «Россети» в своих ежегодных отчетах «О социальной ответственности и корпоративном устойчивом развитии» выделяет следующих основных стейкхолдеров: потребители услуг компаний ОАО «Россети» (потребители услуг по передаче электроэнергии, заявители по технологическому присоединению, потребители электроэнергии); бизнес-сообщество (участники рынка электроэнергии, производители и поставщики энергооборудования, подрядчики); федеральные и региональные органы власти Российской Федерации; образовательные учреждения и научные исследовательские центры; акционеры и инвесторы; общественность (общественные организации и ассоциации, средства массовой информации).

Группа компаний «Россети» взаимодействует со стейкхолдерами на основе следующих принципов: соблюдение требований законодательства и других обязательств, принятых компанией; учет интересов и ожиданий стейкхолдеров; информационная прозрачность; оценка результативности и постоянное улучшение деятельности. Указанные принципы реализуются во всех многообразных формах взаимодействия ОАО «Россети» со стейкхолдерами<sup>1</sup>.

В марте 2015 г. контрольным управлением президента (КУ) были представлены результаты проверки работы «Россети» в ноябре — декабре 2014 г. КУ анализировало инвестиционную программу «Россетей», динамику тарифов и регулирование отрасли, сделав по итогам только негативные выводы. Проверяющие обратили внимание на уже отмечавшуюся низкую эффективность инвестиций и тарифных ограничений. Так, в докладе говорится, что реализация задач стратегии развития сетевого комплекса идет медленно, а проблемы, влияющие на тарифы, длительное время не решаются. Доля сетевого тарифа в конечных энергоценах растет: в 2013 г. она составляла 46,2%, а в 2014 — 46,8% (для ряда потребителей достигала 80%). Внутри тарифа сетей около 50% приходится на операционные издержки, 33% — на инвестиции, и сокращения затрат «на практике не происходит». За 2010—2014 гг. операционные расходы выросли на 62%, до 185 млрд руб., инвестиции — также на 62%, до 151,7 млрд руб. Работа по оптимизации инвестиционных расходов явно недостаточна. Энергоснабжение новых потребителей часто организуется за счет стро-

---

<sup>1</sup> Отчет о социальной ответственности и корпоративном устойчивом развитии «Россети» за 2013 г. С. 13. URL: [http://www.rosseti.ru/investors/info/sotsialnyy\\_otchet/doc/rosseti\\_sr\\_2013\\_rus\\_01-07-2014-2.pdf](http://www.rosseti.ru/investors/info/sotsialnyy_otchet/doc/rosseti_sr_2013_rus_01-07-2014-2.pdf); Отчет о социальной ответственности и корпоративном устойчивом развитии «Россети» за 2012 г. С. 10—12. URL: [http://www.rosseti.ru/investors/info/sotsialnyy\\_otchet/doc/SO\\_ru\\_01.07.13.pdf](http://www.rosseti.ru/investors/info/sotsialnyy_otchet/doc/SO_ru_01.07.13.pdf)

ительства новых вместо загрузки существующих мощностей (по стране не загружено более 30% ресурсов сетей, в отдельных регионах — более 65%). Во многих случаях расходы на инвестиции непрозрачны и бесконтрольны. Например, у Федеральной сетевой компании (ФСК), входящей в ОАО «Россети», нет сметной документации при получении бюджетных средств в Минэнерго России. Финансовые нарушения, задержки строительства и ввода объектов ведут к росту их стоимости и тарифов. Так, ФСК были допущены в 2011—2013 гг. финансовые нарушения на 900 млн руб., причем при трате 95% заложенных в инвестиционную программу средств она исполнена лишь на 72%. На ФСК приходится и 72% незавершенного строительства ОАО «Россети» на 287 млрд руб. Отдельное внимание проверяющих привлекли кавказские подразделения ОАО «Россети»: в 2011—2012 гг. они регулярно завышали плановые объемы потребления, что приводило к росту цен на оптовом энергорынке. По данным КУ, компании незаконно получили 500 млн руб. КУ представило критические замечания также по работе Минэнерго России и других ведомств по сокращению перекрестного субсидирования в отрасли: его объем в 2014 г. вырос на 11%, до 245 млрд руб., хотя должен сокращаться (до 50 млрд руб. к 2022 г.). Это приводит к снижению промышленного производства до 3,6% и потерям для ВВП в 0,8%, говорится в документе о проведенной проверке. Частично решить проблему должна была социальная норма потребления для населения, но переход на нее отложен до июля 2016 г.<sup>1</sup>

### **Вопросы к анализу проблемной ситуации**

*Проблемный метод.* В чем состоит проблемное содержание данной ситуации? Постройте дерево проблем.

*Метод причинно-следственных связей.* Каковы главные внутренние и внешние причины возникновения данной ситуации?

*Системный анализ.* Каковы последствия данной проблемной ситуации?

*Игровой метод.* Разделите всех стейкхолдеров ОАО «Россети» на ключевых, первостепенных и второстепенных в зависимости от силы и степени их влияния на ситуацию в компании в 2012—2015 гг. Разработайте карту заинтересованных сторон. Представьте варианты поведения участников данной ситуации.

---

<sup>1</sup> Фомичева А. «Россети» попали под спецконтроль // Коммерсантъ. 2015. 23 марта. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2692577>

## Глава 2

# ЗНАЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ И МЕТОДОЛОГИЯ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- объект, предмет, теоретические и практические задачи экономического анализа;
- понятие и содержание комплексного анализа в управлении;
- методы получения статистической информации и ее обобщения, методологию экономико-статистического анализа и исчисления обобщающих статистических показателей;

- методы, основы и главные приемы исследовательской деятельности;

### **уметь**

- идентифицировать значимые проблемные зоны управления компанией и находить пути решения возникших проблем;
- ставить цели и задачи текущего и стратегического управления компанией;
- формировать позиции ученого-исследователя в области экономического анализа;

### **владеть**

- навыками использования в научном обороте основных понятий экономического анализа;
  - способами и приемами поиска, сбора, систематизации и использования информации, практическими навыками применения средств организационной и вычислительной техники;
  - методами экспертизы эффективности систем управления.
- 

## 2.1. 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.).