



# Экономическая оценка управленческих решений

## Модуль 6. Методы комплексного анализа положения организации.

Автор: Кузнецов Николай Васильевич – доцент кафедры экономики торговли



# ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

**После изучения модуля вы сможете:**

- ❖ назвать основные цели комплексного анализа положения организации;
- ❖ назвать проблемы комплексного анализа положения организации;
- ❖ назвать методы комплексного анализа положения организации;
- ❖ дать определение, что понимается под качественной классификацией.





## СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

1. Назначение и проблемы комплексного анализа положения организации.
2. Методы комплексного анализа положения организации.
3. Проблемы формирования схемы анализа положения организации.



# **1. Назначение и проблемы комплексного анализа положения организации.**



### Назначение комплексного анализа положения организации:

- ❑ **выявление основной, корневой проблемы** (необходимо провести комплексное обследование, затрагивающее все сферы деятельности организации и работу всех ее подразделений);
- ❑ **сбор информации** для разработки реализуемых и эффективных решений для улучшения положения организации.

### Проблемы комплексного анализа положения организации:

- ❖ большой объем информации;
- ❖ практическая необозримость числа вариантов существующих хозяйственных объектов и уникальность ситуации каждого из них.



## **2. Методы комплексного анализа положения организации.**



В связи с разнообразием и уникальностью встречающихся производственных объектов, и их сложной внутренней структурой и взаимосвязями к настоящему времени разработано множество методов диагностики положения организаций: **сильные и слабые стороны, профиль фирмы, портрет фирмы, потенциал фирмы и другие.**

Основное назначение всех этих методов - **постепенная ликвидация выявленных слабых сторон деятельности фирмы за счет использования сильных.**



### **3. Проблемы формирования схемы анализа положения организации.**





В отечественной и зарубежной литературе встречается достаточно большое число различных методов комплексного анализа положения компаний. Отличие состоит не только в форме представления результатов (портрет и профиль фирмы, описание ее сильных и слабых сторон, потенциал фирмы) и степени агрегированности результатов. Главным отличием является то, что в основе каждого из вариантов лежит своя классификационная схема описания особенностей фирмы и ее внешней среды. Соответственно, основные достоинства и недостатки каждой из подобных схем вызваны качеством построенной классификации.

Под качественной классификацией понимается такая, которая в максимальной мере удовлетворяет следующим требованиям:

- отсутствие "выпавших" из рассмотрения элементов;
- отсутствие элементов, попавших более, чем в одно подмножество;
- близкая степень детализации с помощью примененных классификационных критериев;
- однородность элементов в подмножествах;
- возможность получения для элементов подмножеств более точных оценок, чем до проведения классификации.



Разумеется, каждая из публикуемых классификаций в полной мере не удовлетворяет перечисленным требованиям и, соответственно, обладает своими достоинствами и недостатками. Важнейшим из последних является то, что, как правило, в каждой из них некоторые важные моменты просто опущены.

Другой важной проблемой является то, что в публикуемых вариантах схем комплексного анализа положения организаций число приводимых иерархических уровней классификаций очень невелико (два, реже три). В результате для их практического использования необходима не только абсолютно естественная "настройка" на конкретную ситуацию, но и качественная доработка, требующая большого теоретического и практического опыта. Основными причинами этого являются следующие:

1. Объективная сложность доведения классификации до уровня практического использования;
2. Неизбежное появление на нижних уровнях иерархии элементов, отражающих специфику конкретной фирмы;
3. Незаинтересованность разработчиков подобных классификаций в распространении своих знаний. Публикации в основном служат для обозначения своих авторских прав и фактически являются скрытой рекламой консалтинговой или преподавательской деятельности автора.



Кроме того, необходимо учесть, что в предлагаемых классификациях неизбежно защит хозяйственный механизм конкретной страны и, следовательно, при их применении могут возникнуть существенные проблемы.

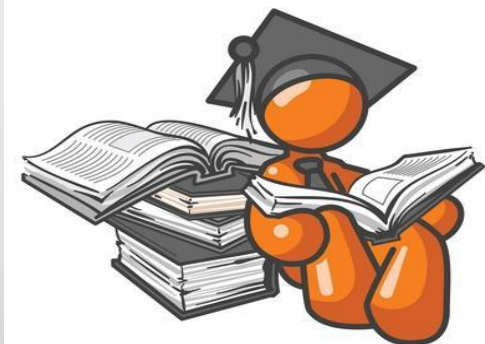
Еще одной проблемой использования тех схем комплексного анализа положения организаций, в которых предполагается некоторая агрегированность выходных данных анализа (прежде всего, потенциал и портрет фирмы), является необходимость использования удельных весов для получения более общих показателей. Такие веса отражают степень влияния на выходную характеристику ее отдельных составляющих. Разумеется, они, с одной стороны, являются наиболее тонким, а следовательно, и скрываемым местом схемы анализа, с другой, - в максимальной мере отражают специфику страны. Возможность использования такого рода коэффициентов, разработанных за рубежом, в отечественных условиях, скорее всего, не оправдано.



# ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ

1. Назначение и проблемы комплексного анализа положения организации.
2. Методы комплексного анализа положения организации.
3. Проблемы формирования схемы анализа положения организации.

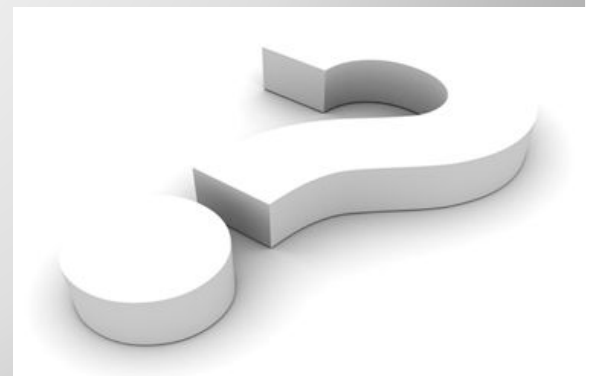
**Задание следует выполнить в MS Word и  
выслать в СДО в раздел практические задания.**





# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

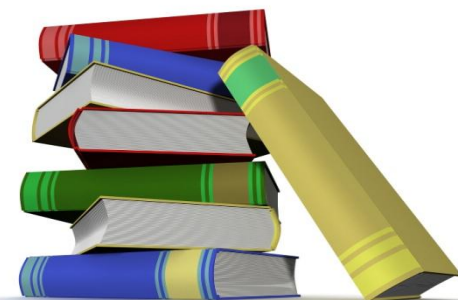
1. Назовите цели комплексного анализа положения организации.
2. Назовите проблемы комплексного анализа положения организации.
3. Назовите методы комплексного анализа положения организации.
4. Что понимается под качественной классификацией?





## ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник для вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2005. - 496 с.
2. Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: электрон. учеб. курс / В.И. Коробко. - Электрон. дан. и прог. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2006. - 440 с.
4. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов, обуч. по спец. "Антикризисное управление" и др. экон. спец., спец. "Менеджмент организации" / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с.
6. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. - М.: Дашков и К, 2007. - 324 с.





*Спасибо за внимание!*

Автор: **Кузнецов Николай Васильевич** – доцент кафедры экономики торговли учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

e-mail: [nvkuznetsov@list.ru](mailto:nvkuznetsov@list.ru)