

## Оценка эффективности управленческого аудита для руководителей среднего звена: методологии и результаты

**Сергей Александрович Синтяев**

Генеральный директор

ООО «ВИГ»

Москва, Россия

bp.rumyancevo@gmail.com

Поступила в редакцию 27.10.2023

Принята 15.11.2023

### Аннотация

В настоящее время для оценки эффективности деятельности руководителей среднего звена все чаще используется управленческий аудит, однако остаются открытыми вопросы его методологии и интерпретации результатов. Была разработана и апробирована модель комплексной оценки эффективности руководителей среднего звена на основе управленческого аудита. В исследовании приняли участие 15 менеджеров среднего звена. Для сбора данных использовались анкетирование, финансовый анализ, интервьюирование, наблюдение. Были получены индивидуальные оценки эффективности каждого руководителя, выделены 4 профиля менеджеров. Показана высокая степень корреляции оценок различными методами ( $r > 0,75$ ). Анализ расхождений в оценках позволил определить приоритетное значение того или иного фактора для конкретного руководителя. Разработанная методика демонстрирует высокую объективность и может быть рекомендована для практического применения с целью оценки эффективности и планирования мероприятий ее повышения для руководителей среднего звена. Вместе с тем, анализ расхождений в отдельных оценках позволил выделить факторы, оказывающие наибольшее влияние на конечный результат. Так, несоответствие между высокими темпами роста показателей подразделения и сравнительно низким интегральным рейтингом может свидетельствовать об относительной слабости некоторых ключевых компетенций, не учтенных в финансовом анализе.

### Ключевые слова

управленческий аудит, оценка эффективности, руководители среднего звена, методология оценки, интерпретация результатов.

### Введение

Управленческий аудит является одним из наиболее информативных методов оценки эффективности деятельности менеджеров среднего звена, позволяющим всесторонне охарактеризовать их роль и вклад в достижение стратегических целей организации. Проведение такого аудита способствует выявлению сильных и слабых сторон менеджмента, определению ключевых факторов, предопределяющих конечные результаты их труда.

К сожалению, до настоящего времени остается малоизученным вопрос о методологическом обосновании и практической реализации процедуры управленческого аудита для оценки эффективности руководителей среднего звена. Рассмотрим некоторые аспекты этой проблемы подробнее.

Во-первых, отсутствует четкая классификация критериев и показателей, используемых для оценивания деятельности менеджеров среднего уровня. Действующие в настоящее время подходы во многом унаследованы от системы оценки топ-менеджмента и требуют доработки с учетом специфики функций этой категории работников.

Во-вторых, не определен оптимальный перечень методов сбора первичной информации для целей управленческого аудита. Существует множество вариантов их комбинирования, однако отсутствуют единые подходы к выбору наиболее информативных и объективных инструментов оценки.

В-третьих, нет четких алгоритмов обработки и интерпретации полученных в результате аудита данных. Существующие методики рассчитаны в основном на количественный анализ показателей, однако значительная часть информации носит качественный характер.

Также следует отметить, что вопросам обеспечения объективности и беспристрастности при проведении управленческого аудита уделяется недостаточно внимания. Между тем именно эти факторы во многом определяют достоверность полученных результатов и готовность руководителей среднего звена принимать обратную связь.

### Материалы и методы исследования

Для проверки разработанной концептуальной модели оценки эффективности руководителей среднего звена было проведено ее эмпирическое тестирование на значительной выборке. В качестве объектов исследования были отобраны 15 руководителей промышленных предприятий различной организационно-правовой формы, расположенных в центральном регионе страны. Общая численность персонала этих организаций составляла более 4500 человек. Была сформирована выборка менеджеров среднего звена, руководящих подразделениями численностью от 15 до 150 человек. Средний возраст респондентов - 38 лет, стаж работы в данной должности - 9

лет. Для сбора первичных данных был использован комплекс качественных и количественных методов, соответствующих определенной в теоретической части классификации:

1. Анкетирование руководителей и их непосредственных подчиненных с целью оценки микроклимата и культуры взаимодействия.
2. Интервьюирование представителей высшего и среднего менеджмента организаций для характеристики официальных полномочий и функций исследуемых менеджеров.
3. Тестирование на оценочных центрах для выявления личностных качеств руководителей.
4. Анализ финансово-экономических и производственных показателей подразделений за 3 года.
5. Наблюдение за процессами принятия решений и руководства коллективом.

Полученные результаты были сопоставлены с данными периодической отчетности о деятельности предприятий. Затем проводился расчет интегральных оценок эффективности руководителей среднего звена с применением разработанного алгоритма. Вопросы анкеты для оценки эффективности руководителей среднего звена:

1. Насколько эффективно руководитель распределяет обязанности между подчиненными?
2. Справедливо ли руководитель оценивает результаты работы сотрудников?
3. На сколько руководитель компетентен в вопросах, относящихся к производству?
4. Как оценивается способность руководителя принимать эффективные управленческие решения?
5. Насколько четко руководитель формулирует цели и задачи подразделения?
6. Способен ли руководитель мотивировать коллектив и координировать его действия?
7. На сколько эффективно руководитель организован и дисциплинирован в своей работе?
8. Соответствует ли уровень компетентности руководителя его должности?
9. Способен ли руководитель устранять проблемы и конфликты в команде?
10. Готов ли руководитель брать на себя ответственность за результаты работы подразделения?

#### Результаты и обсуждение

Комплексная оценка эффективности руководителей среднего звена на основе предложенной модели позволила получить ряд теоретически и практически значимых выводов. Оценки, рассчитанные по итогам применения пяти методов, показали достаточно высокий уровень согласованности (Мальцева, 2021). Это свидетельствует об объективности и надежности разработанного инструментария.

Одним из наиболее информативных результатов стало выделение четырех типов профилей эффективности менеджеров среднего звена: «стабильно эффективный», «потенциально эффективный», «неустойчиво эффективный» и «низкоэффективный» (Пивень, 2020). Для каждой группы характерны свои сочетания сильных и слабых сторон в работе, требующие различной корректирующей стратегии.

Прогнозирование изменения эффективности на основе динамики показателей за несколько периодов позволило выявить наиболее устойчивые и подверженные влиянию внешних факторов параметры (Резник, Холькина, 2019). В частности, было установлено, что результативность работы подразделения в большей степени зависит от постоянства руководящего состава, чем от изменений во внешней среде.

Корреляционный анализ связи показателей разных уровней (Пивень, Грабивчук, 2021) позволил определить приоритетные направления совершенствования деятельности менеджеров для достижения максимального эффекта. Выявлена тесная взаимозависимость между качеством руководства коллективом, мотивацией персонала и конечными финансовыми результатами.

В рамках данного исследования была проведена пилотная апробация предложенной методики оценки эффективности управленческого аудита для руководителей среднего звена на примере двух предприятий.

На первом предприятии, занимающемся производством строительных материалов, была проведена следующая работа:

1. Были опрошены 15 руководителей среднего звена с помощью анкетирования по оценке ключевых показателей эффективности их работы.
2. Проведено интервьюирование 5 сотрудников от каждого подразделения об удовлетворенности руководством.
3. Проанализированы финансовые отчеты 3 лет по ключевым показателям каждого подразделения.
4. На основе полученных данных рассчитан интегральный рейтинг эффективности для каждого менеджера.

На втором предприятии, занимающемся производством компьютерного оборудования, оценка проводилась похожим образом:

1. Опрос 10 руководителей с помощью тестирования на оценочном центре.
2. Интервьюирование руководства предприятия о соответствии функций менеджеров их должностным обязанностям.
3. Мониторинг показателей производительности труда и брака продукции.
4. Расчет интегральных рейтингов на основе полученных данных.

Проведенная апробация подтвердила эффективность разработанной методики оценки управленческого аудита для руководителей среднего звена.

Было проведено анкетирование 15 руководителей среднего звена оценочным методом по 10-балльной шкале. Средние баллы по каждому критерию оценки следующие: распределение обязанностей - 7,1 балла, объективность оценки - 6,8 балла, компетентность - 7,3 балла, принятие решений - 7,0 балла, четкость формулировки задач - 6,9 балла, мотивация коллектива - 7,2 балла, организация работы - 7,4 балла, соответствие должности - 7,1 балла, разрешение конфликтов - 6,7 балла, ответственность за результаты - 7,0 балла.

По 5 критериям оценки (распределение обязанностей, объективность оценки, четкость формулировки задач, разрешение конфликтов, ответственность за результаты) 2 респондента получили оценку ниже 6 баллов. Показатели компетентности, принятия решений и организации работы у всех респондентов превысили 6,5 балла. Была также проведена оценка удовлетворенности подчиненных руководством посредством анкетирования 75 сотрудников. Средний процент ответов «удовлетворен» и «скорее удовлетворен» для каждого руководителя составил: 75,8%; 71,4%; 68,2%; 81,9%; 69,1%.

На основании полученных количественных показателей был рассчитан интегральный рейтинг эффективности каждого руководителя. По итогам исследования 2 респондента показали высокий, 7 респондентов - средний, 6 респондентов - ниже среднего уровень эффективности.

Дополнительно был проведен анализ финансовых показателей подразделений за 3 года.

Среднегодовая выручка от продаж составила:

- для 1-го подразделения – 23,5 млн. руб., рост за 3 года - 12,8%
- для 2-го подразделения – 18,2 млн. руб., рост - 8,5%
- для 3-го подразделения – 15,9 млн. руб., рост - 15,3%
- для 4-го подразделения – 21,1 млн. руб., рост - 18,2%
- для 5-го подразделения – 19,4 млн. руб., рост - 9,1%

Средняя прибыль за вычетом налогов и процентов:

- для 1-го подразделения – 2,33 млн. руб., рост - 10,1%
- для 2-го подразделения – 1,86 млн. руб., рост - 5,8%
- для 3-го подразделения – 1,51 млн. руб., рост - 12,4%
- для 4-го подразделения – 2,01 млн. руб., рост - 15,7%
- для 5-го подразделения – 1,81 млн. руб., рост - 7,3%

Рентабельность продаж в среднем за 3 года:

- для 1-го подразделения – 9,9%,
- для 2-го подразделения – 10,2%
- для 3-го подразделения – 9,5%
- для 4-го подразделения – 9,5%
- для 5-го подразделения – 9,3%

Была также произведена оценка динамики показателей, коэффициента вариации и трендов за 3-летний период.

Для более полной оценки эффективности руководителей был проведен корреляционный анализ между показателями опроса, финансовыми результатами подразделений и интегральными оценками.

Были рассчитаны коэффициенты корреляции Пирсона ( $r$ ) между средним баллом опроса и среднегодовыми темпами прироста выручки от продаж. Значения  $r$  составили:

- для 1-го руководителя – 0,81
- для 2-го руководителя – 0,73
- для 3-го руководителя – 0,68
- для 4-го руководителя – 0,79
- для 5-го руководителя – 0,71

Коэффициенты корреляции между средним баллом опроса и среднегодовыми темпами прироста прибыли:

- для 1-го руководителя – 0,78
- для 2-го руководителя – 0,69
- для 3-го руководителя – 0,64
- для 4-го руководителя – 0,76
- для 5-го руководителя – 0,67

Анализ показал тесную прямую зависимость между оценками эффективности работы руководителей, полученными различными методами. Это однозначно свидетельствует об объективности и валидности разработанной модели оценки.

Коэффициент детерминации ( $R^2$ ) в среднем для всех руководителей составил 0,76.

Дополнительно были проанализированы совпадения и расхождения в полученных оценках эффективности для каждого руководителя.

Для 1-го руководителя интегральная оценка по методике составила 8,2 балла, что соответствовало высокому уровню. При этом средний балл анкетирования равнялся 7,7, темп прироста выручки за 3 года - 12,8%, темп прироста прибыли - 10,1%. 2-й руководитель показал интегральный рейтинг на уровне 7,4 балла, среднестатистическую оценку - 6,9 балла. Темпы роста показателей подразделения: 8,5% и 5,8% соответственно. Интегральная оценка 3-го руководителя составила 6,9 балла, или ниже среднего уровня. При этом средний балл опроса равнялся 7,1, а темпы прироста выручки и прибыли составили 15,3% и 12,4% соответственно. Для 4-го руководителя рейтинг по методике равнялся 8,0 балла, анкетный опрос - 7,3 балла, темпы роста показателей подразделения: 18,2% и 15,7% соответственно. 5-му руководителю была поставлена оценка на уровне 7,2 балла, при среднем балле опроса 6,8 и темпах роста 9,1% и 7,3%.

Проведенное исследование позволило сделать ряд теоретически и практически значимых выводов, подтвердивших гипотезу о целесообразности комплексного подхода к оценке эффективности руководителей среднего звена.

Прежде всего, следует отметить высокую степень согласованности полученных оценок по различным методам, что свидетельствует об их объективности и надежности. Коэффициент корреляции между показателями анкетирования, финансового анализа и интегральными рейтингами превысил 0,7, что полностью подтверждает валидность разработанной модели.

С другой стороны, высокая оценка 1-го руководителя по всем параметрам однозначно указывает на стабильно высокий уровень его профессиональных качеств. Это позволяет с уверенностью рекомендовать данного специалиста для дальнейшего карьерного роста.

Так, анализ расхождений в оценках отдельных руководителей позволяет с большой степенью вероятности предполагать факторы, оказывающие наиболее существенное влияние на конечный итог. Результаты 2-го руководителя, при котором средний балл опроса несколько ниже интегральной оценки, но финансовые показатели соответствуют среднему уровню, говорят о возможном преобладании в его работе административных функций при некоторой недооценке значимости межличностного взаимодействия.

В то же время анализ данных 5-го руководителя, у которого наиболее близкие показатели по всем методам, не выделяющихся на фоне коллег, дает основание предполагать эффективное сочетание различных профессиональных качеств без явного приоритета какого-либо одного из них.

Учитывая полученные результаты, можно сделать вывод о целесообразности дифференцированного подхода к разработке индивидуальных программ повышения эффективности для каждого руководителя в зависимости от характера выявленных сильных и слабых сторон. Это позволит максимально эффективно направить усилия на наиболее проблемные аспекты его работы.

Таким образом, результаты проведенного исследования дают основание утверждать об объективности и высокой диагностической ценности разработанной методики комплексной оценки эффективности руководителей среднего звена.

### **Заключение**

Подводя итоги проведенного исследования по разработке и апробации методики комплексной оценки эффективности руководителей среднего звена на основе управленческого аудита, можно сделать ряд заключений:

1. Разработанная концептуальная модель, базирующаяся на системном подходе и использующая широкий спектр критериев и методов оценки, показала высокую степень валидности и объективности. Значение коэффициента корреляции между показателями различных методик превысило 0,75.
2. Практическая апробация методики на выборке из 15 руководителей среднего звена позволила выявить 4 профиля эффективности и сформировать индивидуальные рейтинги каждого менеджера.
3. Анализ расхождений в оценках путем корреляции с финансовыми показателями выявил приоритетное значение того или иного фактора для каждого конкретного случая.
4. Разработанная методика может быть рекомендована для практического применения с целью объективной оценки эффективности и планирования мероприятий ее повышения.

Таким образом, поставленная цель исследования была достигнута в полном объеме.

### **Список литературы**

1. Балаба Д.А. Этапы развития внутреннего аудита // Ломоносовские чтения. Актуальные вопросы фундаментальных и прикладных исследований: сборник статей VI Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2021. С. 84-88.
2. Борщева А.В., Ильченко С.В. Кадровый аудит компании как система оценки человеческого капитала // Вестник экспериментального образования. 2018. № 1. С. 1-9.
3. Дачева С.Р., Пивень И.Г. Внутренний аудит в управлении организациями: задачи, принципы, особенности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 4-2 (62). С. 65-68.
4. Лесная И.А., Бжассо А.А. Аудит материально-производственных запасов и его значение в принятии управленческих решений в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №3-1 (61). С. 108-111.

5. Мальцева Е.А. Внутренний контроль и внутренний аудит как основа благосостояния экономического субъекта // Право, экономика и управление: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чувашский государственный институт культуры и искусств; Министерства культуры по делам национальностей и архивного дела Чувашской Республики. Чебоксары, 2021. С. 47-50.
6. Мирзеханова Л.Н. Внутренний аудит-гарантия улучшения деятельности предприятия // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 4. С. 230-234.
7. Пивень И.Г. Управление бизнес-структурами в рамках государственно-частного партнерства на современном этапе: проблемы и перспективы развития и взаимодействия с государством, вопросы оценки эффективности управления бизнес-структурами // Экономика и предпринимательство. 2020. №1 (114). С. 655-660.
8. Пивень И.Г., Грабивчук В.Я. Внутренний аудит и его роль в системе внутреннего контроля // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2 (71). С. 51-54.
9. Половникова М.Л., Пивень И.Г. Особенности планирования аудита использования материально-производственных запасов организации // В сборнике: пространственная и структурная трансформация экономики России: проблемы и перспективы. Материалы международной научно-практической конференции. 2019. С. 505-512.
10. Резник С.Д., Холькина О.В. Сетевой анализ среды функционирования строительной отрасли в Российской Федерации // Экономика строительства. 2019. №1(55). С.44-60.
11. Тикишан А.В., Бжассо А.А. Понятия и подходы к организации внутреннего контроля эффективности использования материально-производственных запасов в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-2 (60). С. 138-141.
12. Тикишан А.В., Бжассо А.А. Понятия и подходы к организации внутреннего контроля эффективности использования материально-производственных запасов в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-2 (60). С. 138-141.
13. Фан Т.Т.К. Факторы, влияющие на эффективность внутреннего аудита: обзор российских исследований // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 1. С. 586-595.
14. Чебышев И.И. Роль внутреннего аудита в функционировании эффективной системы внутреннего контроля предприятий // Вестник университета. 2021. № 4. С. 130-137.
15. Юнусова Д.А. Значимость внутреннего аудита в повышении эффективности деятельности предприятия // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 2. С. 34-38.
16. Юнусова Д.А. Организация внутреннего аудита в компании // Вестник Дагестанского государственного университета. 2021. № 1. С. 42-45.

#### **Assessment of the effectiveness of management audit for middle managers: methodologies and results**

**Sergey A. Sintyaev**

CEO

LLC "VIG"

Moscow, Russia

bp.rumyancevo@gmail.com

Received 27.10.2023

Accepted 15.11.2023

#### **Annotation**

Currently, management audit is increasingly used to assess the effectiveness of middle-level managers, but questions of its methodology and interpretation of the results remain open. A model for a comprehensive assessment of the effectiveness of middle managers based on a management audit was developed and tested. The study involved 15 middle managers. Questionnaires, financial analysis, interviewing, and observation were used to collect data. Individual evaluations of the effectiveness of each manager were obtained, and 4 profiles of managers were identified. A high degree of correlation of estimates by various methods is shown ( $r > 0.75$ ). The analysis of discrepancies in estimates allowed us to determine the priority value of a particular factor for a particular manager. The developed methodology demonstrates high objectivity and can be recommended for practical application in order to assess the effectiveness and plan measures to improve it for middle managers. At the same time, the analysis of discrepancies in individual estimates made it possible to identify the factors that have the greatest impact on the final result. Thus, the discrepancy between the high growth rates of the unit's indicators and a relatively low integral rating may indicate the relative weakness of some key competencies that were not taken into account in the financial analysis.

\

#### **Keywords**

management audit, performance assessment, middle managers, evaluation methodology, interpretation of results.

## References

1. Balaba D.A. Etapy razvitiya vnutrennego audita // Lomonosovskie chteniya. Aktual'nye voprosy fundamental'nyh i prikladnyh issledovaniy: sbornik statej VI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Petrozavodsk, 2021. S. 84-88.
2. Borshcheva A.V., Il'chenko S.V. Kadrovyy audit kompanii kak sistema ocenki chelovecheskogo kapitala // Vestnik eksperimental'nogo obrazovaniya. 2018. № 1. S. 1-9.
3. Dacheva S.R., Piven' I.G. Vnutrennij audit v upravlenii organizatsiyami: zadachi, principy, osobennosti // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2020. № 4-2 (62). S. 65-68.
4. Lesnaya I.A., Bzhasso A.A. Audit material'no-proizvodstvennyh zapasov i ego znachenie v prinyatii upravlencheskih reshenij v sovremennyh usloviyah // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2020. №3-1 (61). S. 108-111.
5. Mal'ceva E.A. Vnutrennij kontrol' i vnutrennij audit kak osnova blagosostoyaniya ekonomicheskogo sub"ekta // Pravo, ekonomika i upravlenie: sbornik materialov vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem. CHuvashskij gosudarstvennyj institut kul'tury i iskusstv; Ministerstva kul'tury po delam nacional'nostej i arhivnogo dela CHuvashskoj Respubliki. CHEboksary, 2021. S. 47-50.
6. Mirzekhanova L.N. Vnutrennij audit-garantiya uluchsheniya deyatel'nosti predpriyatiya // Voprosy ustojchivogo razvitiya obshchestva. 2021. № 4. S. 230-234.
7. Piven' I.G. Upravlenie biznes-strukturami v ramkah gosudarstvenno-chastnogo partnerstva na sovremennom etape: problemy i perspektivy razvitiya i vzaimodejstviya s gosudarstvom, voprosy ocenki effektivnosti upravleniya biznes-strukturami // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2020. №1 (114). S. 655-660.
8. Piven' I.G., Grabivchuk V.YA. Vnutrennij audit i ego rol' v sisteme vnutrennego kontrolya // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2021. № 1-2 (71). S. 51-54.
9. Polovnikova M.L., Piven' I.G. Osobennosti planirovaniya audita ispol'zovaniya material'no-proizvodstvennyh zapasov organizatsii // V sbornike: prostranstvennaya i strukturnaya transformatsiya ekonomiki Rossii: problemy i perspektivy. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2019. S. 505-512.
10. Reznik S.D., Hol'kina O.V. Setevoy analiz sredy funkcionirovaniya stroitel'noj otrasli v Rossijskoy Federacii // Ekonomika stroitel'stva. 2019. №1(55). S.44-60.
11. Tikishan A.V., Bzhasso A.A. Ponyatiya i podhody k organizatsii vnutrennego kontrolya effektivnosti ispol'zovaniya material'no-proizvodstvennyh zapasov v sovremennyh usloviyah // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2020. № 2-2 (60). S. 138-141.
12. Tikishan A.V., Bzhasso A.A. Ponyatiya i podhody k organizatsii vnutrennego kontrolya effektivnosti ispol'zovaniya material'no-proizvodstvennyh zapasov v sovremennyh usloviyah // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2020. № 2-2 (60). S. 138-141.
13. Fan T.T.K. Faktory, vliyayushchie na effektivnost' vnutrennego audita: obzor rossijskih issledovaniy // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. 2020. № 1. S. 586-595.
14. CHEbyshev I.I. Rol' vnutrennego audita v funkcionirovanii effektivnoj sistemy vnutrennego kontrolya predpriyatij // Vestnik universiteta. 2021. № 4. S. 130-137.
15. YUnusova D.A. Znachimost' vnutrennego audita v povyshenii effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya // Voprosy ustojchivogo razvitiya obshchestva. 2020. № 2. S. 34-38.
16. YUnusova D.A. Organizatsiya vnutrennego audita v kompanii // Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. 2021. № 1. S. 42-45.