

---

# ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТ. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

---

УДК 658

*Гавриловская С.П.*

## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова**

Для исследования функционирования системы управления необходимо помимо экономического анализа, интегральных оценок, факторного анализа также использовать диагностику, рассматриваемую как начальный этап процесса совершенствования управления, в результате которого определяются, формируются и формулируются задачи, подлежащие выполнению в ходе разработки и реализации комплекса конкретных мероприятий. Автором сделано упор на то, что диагностика системы управления должна стать первым этапом комплексного проекта, в ходе которого определяются основные направления дальнейшей работы по совершенствованию системы управления. Рекомендации, полученные в результате диагностического анализа, должны способствовать повышению качественного уровня организационной структуры управления, обеспечить большее ее соответствие задачам повышения эффективности организации, определить направления углубленного анализа для выяснения основных резервов повышения эффективности. В работе рассмотрены основные теоретические аспекты диагностики системы управления предприятием. Проанализированы варианты проведения диагностики, ее аналитические задачи, а также ключевые составляющие проведения диагностики.

**Ключевые слова:** диагностика, система управления, диагностическая деятельность, внешний аудит, внутренний аудит, комбинированный аудит системы управления.

### *Введение*

Современные условия функционирования субъекта хозяйствования отличаются глобальными тенденциями, а также зависимостью от мировых тенденций функционирования предприятий в новых условиях, что вынуждает предприятия уделять больше внимания диагностике систем управления. Это позволяет не только четко сформулировать задачи управления, но и дает возможность предприятиям находить оптимальные пути решения с целью повышения качества системы менеджмента.

**Целью** статьи является исследование роли диагностики в системе управления.

### *Результаты*

Для исследования функционирования системы управления необходимо помимо экономического анализа, интегральных оценок, факторного анализа также использовать диагностику, рассматриваемую как начальный этап процесса совершенствования управления, в результате которого определяются, формируются и формулируются задачи, подлежащие выполнению в ходе разработки и реализации комплекса

конкретных мероприятий.

Сегодня диагностику систем управления принято рассматривать в двух аспектах: экономическом и управленческом. Диагностика, которая направлена на оценку состояния рассматриваемого экономического объекта в условиях неполной информации с целью выявления проблем развития, путей их решения и изучения режимов функционирования самих систем, можно выделить как экономическую. А исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ, оценку проблем развития системы менеджмента с целью повышения ее эффективности — это управленческая диагностика.

Любая диагностика включает теорию и методы организации процессов состояния системы, принципы построения средств анализа, а также классификацию возможных отклонений характеристик объекта. Организация процесса установления диагноза может быть в форме аналитической диагностики, экспертной или же имитационной, то есть диагностики по модели.

В процессе проведения диагностики подвергается анализу состояние всех подсистем

предприятия на соответствие поставленным целям и задачам, определяется наличие необходимых ресурсов, а также оценивается возможность решения сформированных задач. Что позволяет определить текущее состояние и тенденции развития систем управления, определить слабые места, оценить перспективы развития и выработать рекомендации по разработке стратегии предприятия.

Возможны три варианта проведения диагностики системы управления:

- а) внутренний аудит системы управления – собственными силами;
- б) внешний аудит системы управления – силами консультантов;
- в) комбинированный аудит системы управления – совместной рабочей группой консультантов и сотрудников компании.

Каждый из вариантов имеет свои положительные и отрицательные стороны, разнятся они по стоимости и рискам при реализации проекта, которые представлены в таблице.

Любую диагностику следует проводить в форме комплексного, поэтапного и поэлементного исследования. В этом случае диагностика систем управления позволит решить следующий комплекс аналитических задач:

- оценить состояние системы в условиях ограниченной информации;
- оценить режим функционирования системы, то есть ее стабильность;
- определить варианты экономической динамики системы;
- оценить возможные последствия принимаемых управленческих решений, связанных с динамикой и структурой выявленных проблем.

Конечно же, диагностика системы управ-

ления должна стать первым этапом комплексного проекта, в ходе которого определяются основные направления дальнейшей работы по совершенствованию системы управления.

Методика организации диагностической деятельности должно предусматривать ряд последовательных процедур, позволяющих получить достоверную информацию о проблемах развития системы управления. Основные этапы диагностической деятельности представлены на рис. 1.

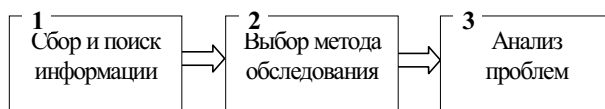


Рис. 1. Основные этапы диагностической деятельности

Каждый этап диагностической деятельности должен быть логически выстроен, должен опираться на наиболее важную информацию, получаемую при обследовании, учитывать особенности объекта изучения, опираться на мнение персонала, а также обращать внимание на различные фазы производственного процесса.

Поэтому диагностическое обследование рекомендуется проводить в следующей последовательности: предварительное интервьюирование руководства организации; подготовка сотрудников к восприятию идей рационализации и участию в работе по совершенствованию управления; анкетирование и детальное интервьюирование сотрудников; предварительный анализ собранной информации и сбор недостающих материалов; глубокий анализ диагностической информации, выработка и сопоставление предложений по совершенствованию систем управления.

#### Виды диагностики систем управления

Вид диагностики системы управления	Преимущества	Недостатки	Риски	Стоимость
Внутренний аудит системы управления	Возможность небольших улучшений постоянно	Аудит – предсказуемый и минимальный по возможной ответной реакции на организацию	Желание скрыть особенности деятельности от руководства в связи с боязнью	Минимальная стоимость – в пределах заработной платы исполнителей и небольшой премии
Внешний аудит системы управления	Непредвзятый и системный анализ всех сторон предприятия. Действенные рекомендации	Необходимость оценки достоверности и практической реализации предложений	Недостаток компетентности консультантов, саботаж проекта со стороны работников предприятия	Высокая стоимость услуг
Комбинированный аудит системы управления	Более качественные и быстрые изменения в системе управления	Возможность конфликтной ситуации в проектной команде между консультантами и сотрудниками клиента	Увеличение срока выполнения проекта или подкуп консультантов для сокрытия результатов	Оптимальный вариант снижения стоимости проекта до 50%

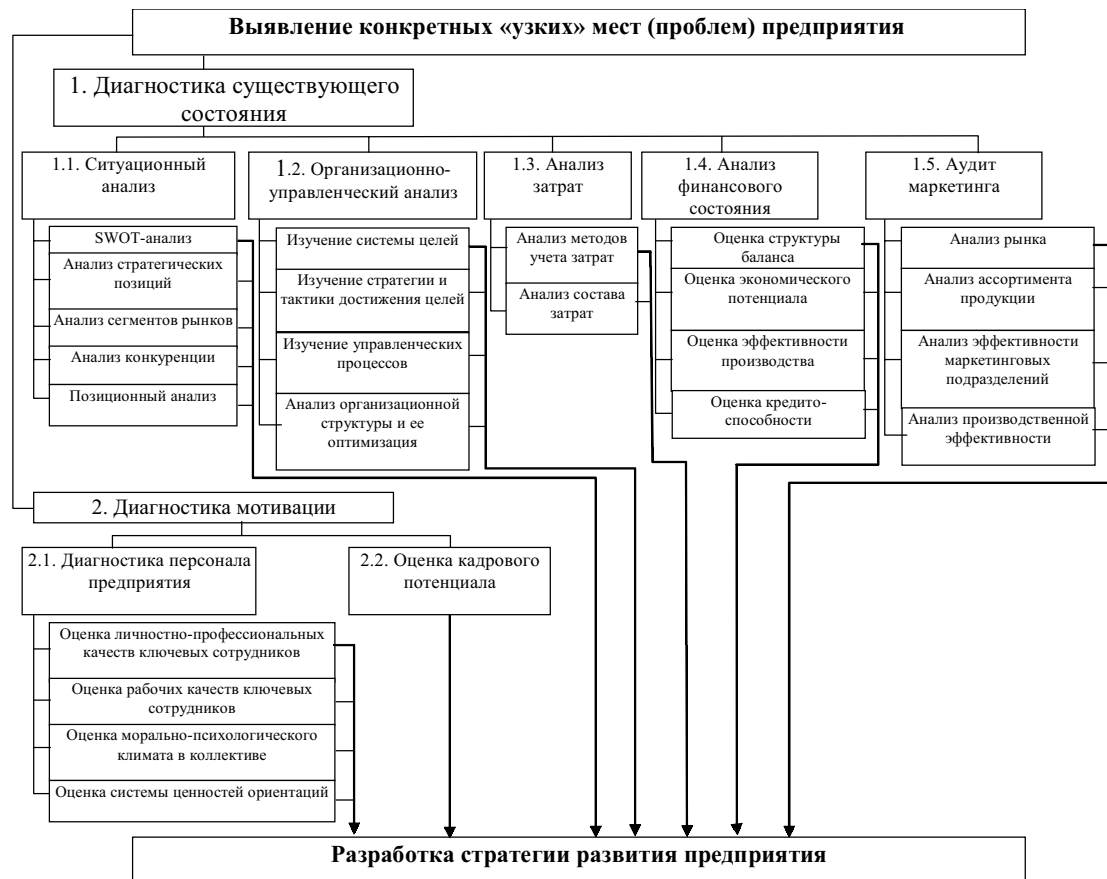


Рис. 2. Диагностика системы управления

Несмотря на ясность и очевидность проблем предприятия для более объективного и глубокого анализа рекомендуется, на наш взгляд, проводить диагностику существующего состояния предприятия, которая должна включать в себя пять ключевых составляющих (рис. 2): ситуационный анализ; организационно-управленческий анализ; анализ финансового состояния; анализ затрат; анализ маркетинговой практики предприятия.

**Выводы**

Рекомендации, полученные в результате диагностического анализа, должны способствовать повышению качественного уровня организационной структуры управления, обеспечить большее ее соответствие задачам повышения эффективности организации, определить направления углубленного анализа для выяснения основных резервов повышения эффективности.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления: учебное пособие. – М: Академический проспект; Трикста, 2006. – 240 с.  
 2. Бубнов С.А. Диагностика системы управления [Электронный ресурс] // Библиотека управления – 2008. – URL:

[http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/audit\\_proc\\_mgmt.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/audit_proc_mgmt.shtml).

3. Рудычев А.А., Лычев А.Ю. Методы оценки эффективности функционирования предприятий // Вестник Белгородского государственного технологического ун-та им. В.Г. Шухова. 2014. – № 3. – С.140-144.

Поступила в редакцию 17.01.2014  
 Рецензент: д.э.н., проф. А.Г. Семенов

**ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

*Гавриловская С.П.*

Для дослідження функціонування системи управління необхідно крім економічного аналізу, інтегральних оцінювань, факторного аналізу також використовувати діагностику, розглянуту як початковий етап процесу удосконалення управління, в результаті якого визначаються, формуються і формуються задачі, що підлягають виконанню в ході розробки і реалізації комплексу конкретних заходів. Автором зроблено наголос на те, що діагностика системи управління повинна стати першим етапом комплексного проекту, в ході якого визначаються основні напрями подальшої роботи щодо вдосконалення системи управління. Рекомендації, отримані в результаті діагностичного аналізу, повинні сприяти підвищенню якісного рівня організаційної структури управління, забезпечити більшу її відповідність завданням підвищення ефективності організації, визначити напрями поглибленого аналізу для з'ясування основних резервів підвищення ефективності. В роботі розглянуті основні теоретичні аспекти діагностики системи

управління підприємством. Проаналізовано варіанти проведення діагностики, її аналітичні завдання, про також ключові складові проведення діагностики.

**Ключові слова:** діагностика, система управління, діагностична діяльність, зовнішній аудит, внутрішній аудит, комбінований аудит системи управління.

#### KEY ASPECTS OF MANAGEMENT SYSTEM DIAGNOSTICS

Gavrilovskaja S.P.

*In addition to economic analysis, integral estimates and factor analysis the diagnostics should be used to develop the functioning of management system. Diagnostics is the initial stage of management improvement process. In this process objectives that should be achieved*

*by the development and realization of a set of specific events are determined, formed and formulated. The author emphasizes that the management system diagnostics should become the first stage of a complex project that determines the primary directions of further management system improvement. Recommendations that are obtained through the diagnostics should facilitate the improving of organizational structure quality, should provide its consistency with the objectives of effectiveness increasing and should determine the directions of in-depth analysis to identify main reserves of efficiency increasing. The main theoretical aspects of diagnostics of enterprise management system are considered in this article. Variants of diagnostics holding, its analytical objectives and diagnostics key components are analyzed.*

**Keywords:** diagnostics, management system, diagnostic activity, external audit, internal audit, combined audit of the management system.