

# **Тема 11. Диагностика деятельности предприятия**

- 1. Сущность, цели и задачи диагностики предприятия.**
- 2. Виды диагностики.**
- 2. Этапы процесса диагностики предприятия .**

# 1. Сущность, цели и задачи диагностики предприятия.

## *Сущность диагностики деятельности организации*

состоит в установлении и изучении признаков, измерении основных характеристик, отражающих состояние хозяйствующего субъекта, для прогнозирования возможных отклонений от устойчивых, средних, стандартных значений и предотвращения нарушений нормального режима работы.

**Диагностика системы управления** – это комплекс исследований, осуществляемый для определения состояния объекта, явления или процесса управления, выявления проблем и вариантов их решения.

**Контроль** – составная часть управления объектами и процессами с целью проверки соответствия фактического состояния объекта желаемому.

**Контроллинг** – система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия и его подразделений с точки зрения качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия соответствующих мер.

**Мониторинг** — наблюдение, оценка и прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ их деятельности как составная часть управления.

**Анализ** - метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов системы (связан с расчетом количественных показателей).

**Контроль** — это функция управления.

**Контролинг** — это система оценки.

**Анализ** — это метод исследований.

**Диагностика** — это комплекс исследований, включающий в свой состав как анализ так и оценку.

**Сущность диагностики управления предприятием** включает исследование совокупности технологических, социально-экономических, правовых, экологических и иных процессов формирования, построения и функционирования систем управления; выявление принципов построения организационных структур предприятия; оценку эффективности применяемых методов информационного, материально-технического и кадрового обеспечения.

***Цель диагностики деятельности организации –***  
повышение эффективности ее деятельности на  
основе системного изучения и исследования  
функционирования и обобщения его результатов.

***Задачи диагностики деятельности организации:***

- Идентификация реального состояния анализируемого объекта;
- Исследование состава и свойств объекта, его сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, нормативными величинами;
- Выявление изменений в состоянии объекта в пространственно – временном аспекте;
- Установление основных факторов, вызывавших изменения в состоянии объекта, и учет их влияния;
- Прогноз основных тенденций деятельности.

## ***Предметом диагностики деятельности***

***организации*** является анализ производственных и экономических результатов, системы менеджмента, финансового состояния, результатов социального развития и использования трудовых ресурсов, состояния и использования основных фондов, затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг), оценка эффективности.

## ***Объектом диагностики деятельности***

***организации*** является деятельность организации (предприятия, фирмы, компании) в целом и его структурных подразделений (цехов, бригад, участков).

*Субъектом диагностики деятельности организации* могут выступать органы государственной власти, научно-исследовательские институты, фонды, центры, общественные организации, средства массовой информации, аналитические службы хозяйственных организаций, консалтинговые фирмы.

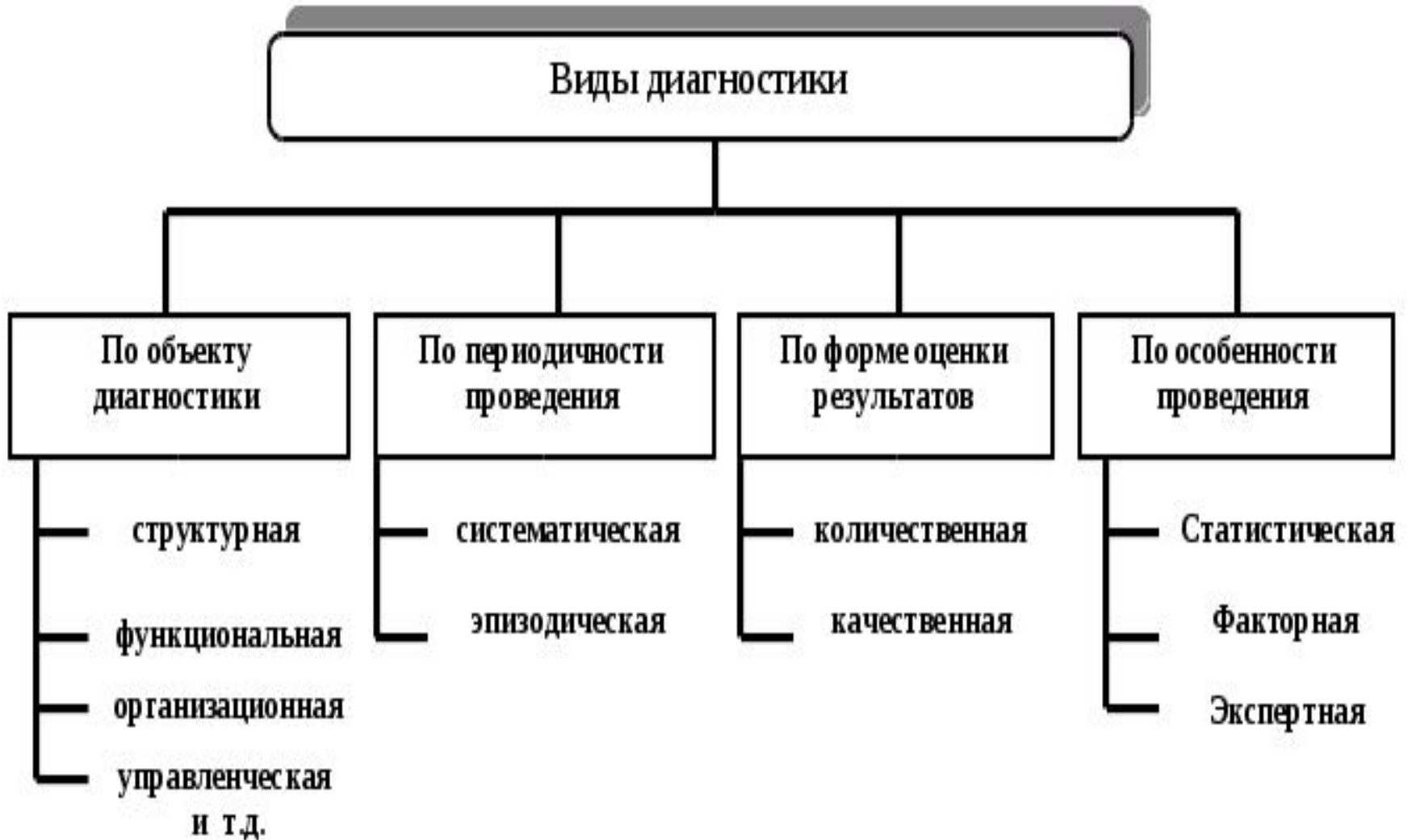
**Диагностика деятельности предприятия** основана на комплексном изучении процессов и результатов экономического развития предприятия и выявление основных причинно-следственных связей.



# Диагностика включает:

- исследование совокупности технологических, социально-экономических, правовых, экологических и иных процессов формирования, построения и функционирования систем управления;
- выявление принципов организационных структур управления предприятия;
- оценку эффективного, материально-технического и кадрового обеспечения.

## 2. Виды диагностики



## По объекту

**Структурная диагностика** основана на декомпозиции изучаемого объекта и изучении структурных характеристик его элементов.

**Функциональная диагностика** исследует процесс функционирования (деятельности) предприятия.

**Организационная диагностика** является технологией анализа состояния предприятия и помогает:

- установить особенности социально-психологического климата в коллективе, стиль и методы руководства;
- выявить проблемные моменты в рабочем процессе;
- подготовить рекомендации по оптимизации деятельности компании.

**Управленческая диагностика** – это комплекс исследований, включающий в свой состав анализ и оценку системы менеджмента организации.

***Основной смысл и принцип управленческой диагностики*** состоит в том, что без оценки состояния (статика на момент анализа – последний завершившейся и отчетный оформленный год) и динамики развития (хотя бы за последние 3 года) производственно-хозяйственной системы (фирмы, организации, учреждения) невозможно ни оценить, ни понять проблематику любой отдельной стороны хозяйственной жизни объекта исследования. Принцип всякой живой целостной системы – *хочешь понять часть, смотри на всю систему в целом.*

# По периодичности проведения выделяют:

- *Систематическая* диагностика предполагает постоянное исследование изменений технико-экономического состояния предприятия.
- *Эпизодическая (точечная)* диагностика основана на разовых специальных исследованиях изменения технико-экономического состояния предприятия.

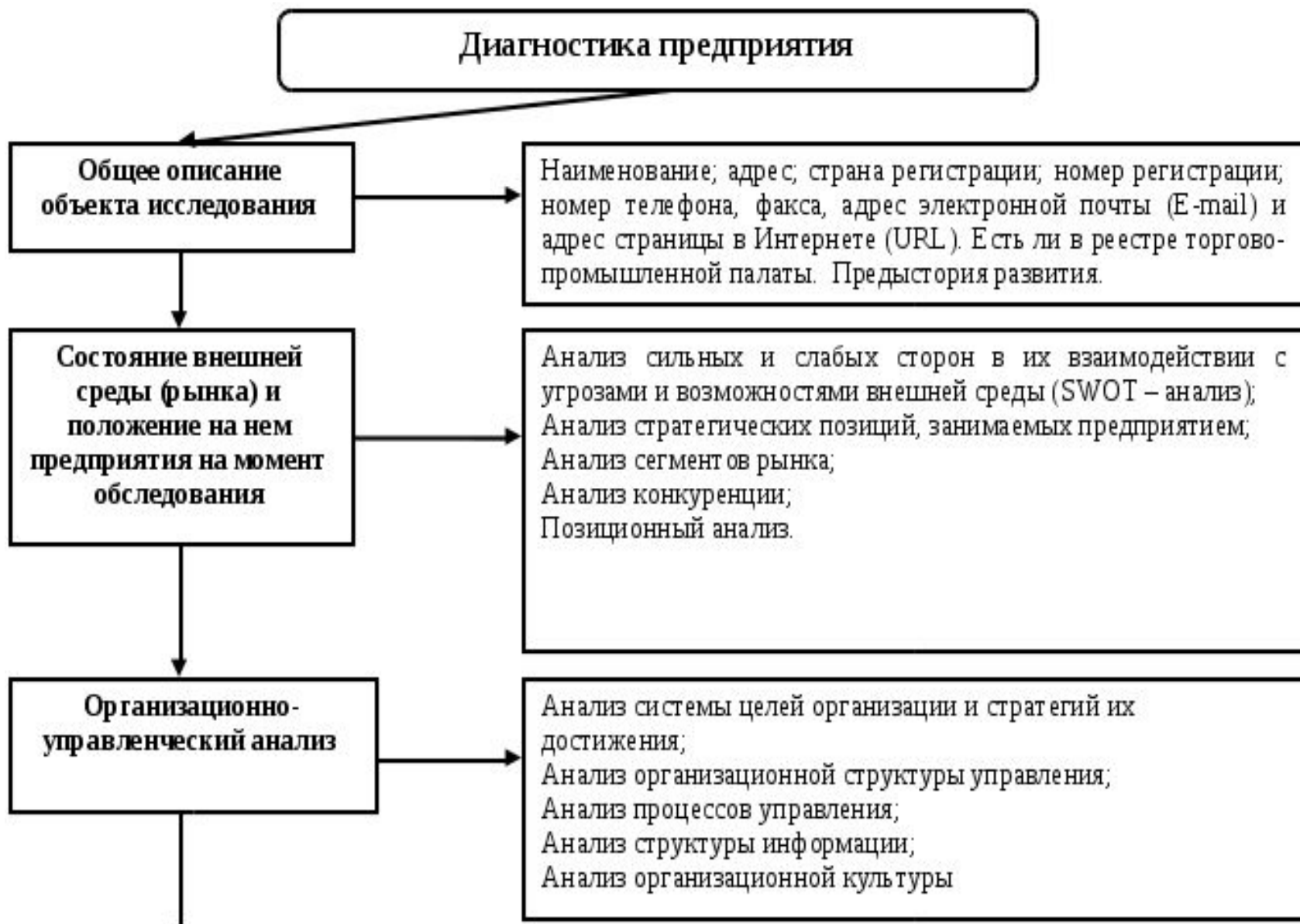
# По форме оценки результатов:

- ***Количественная диагностика*** исходит из необходимости определения количественных характеристик технико-экономического состояния предприятия. Цель данного вида диагностики состоит в измерении, сравнении результата производства, уровня затрат, установлении количественной меры влияния различных факторов.
- ***Качественная диагностика*** основана на качественных сравнительных оценках системы управления, характеристиках технико-экономического состояния предприятия. Ее целью является выявление особенностей данного состояния и его внутренних взаимозависимостей.

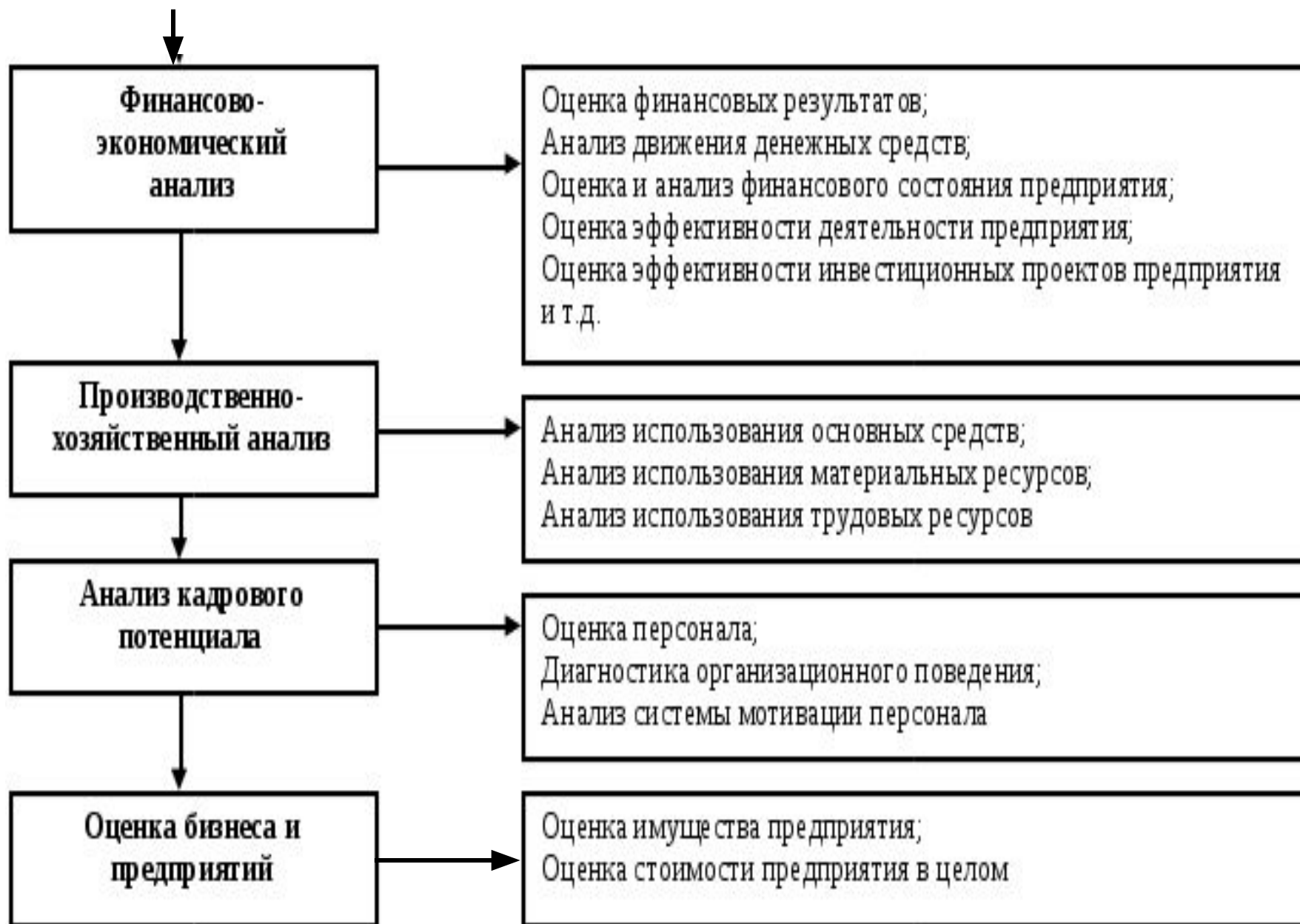
## По особенностям проведения:

- ***Факторная диагностика*** основана на определении и детальной оценке каждой причины, каждого фактора, которые могут привести к возникновению отклонений фактических результатов деятельности предприятия от плановых. Основана на применении метода факторного анализа.
- ***Экспертная диагностика*** основана на исследовании характерных особенностей и закономерностей развития путем применения комплекса логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов (экспертов) информации, ее анализ и обобщение.
- ***Статистическая диагностика*** основана на исследовании характерных особенностей и закономерностей развития путем применения математико-статистических и экономико-статистических методов.

### 3. Этапы процесса диагностики предприятия







# Направления ситуационного анализа предприятия

Направление анализа	Содержание	Источник информации
1. SWOT-анализ	Выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, исходя из состояния внешней среды	Информация о внешней среде, сведения о производственной структуре компании и прочее
2. Анализ стратегической позиции	Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом	Информация о внешней среде, производственные показатели деятельности фирмы, организационная структура
3. Анализ сегментов рынка	Определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания; анализ покупательского спроса	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)
4. Анализ конкуренции	Определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)
5. Позиционный анализ	Определение и анализ места, занимаемого фирмой, ее продукцией, отдельными торговыми марками по отношению к другим фирмам, торговым маркам и продуктам	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования), анализ собственной продукции

# Направления организационно-управленческого анализа

Направления анализа	Содержание	Источник информации
1. Анализ системы целей организации и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии организации, целей и ограничений на их достижение; определение и анализ стратегий	Организационная документация, интервью, плановая документация, результаты стратегического анализа
2. Анализ организационной структуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей	Организационная и другая документация, наблюдения, интервью, анкетирование
3. Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ процессов	Организационная документация, интервью, результаты анализа оргструктуры
4. Анализ структуры информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей в компании	Документация компании
5. Анализ организационной культуры	Исследование внутрифирменных символов, историй и церемоний	Наблюдения, организационная документация

# Направления финансово-экономического анализа

Направления анализа	Содержание	Источник информации
Анализ финансовых результатов деятельности	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего эффективность деятельности, оценка факторов, ее определяющих	Отчет о прибылях и убытках
Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств. Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности и для ведения инвестиционной деятельности. Оценка способности расплатиться по долгам	Отчет о движении денежных средств
Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния. Анализ финансовой устойчивости, ликвидности баланса, деловой активности и платежеспособности. Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности	Баланс фирмы, баланс в индексной и процентной формах
Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода	Расчетные коэффициенты
Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов	Расчетные коэффициенты

# Направления производственно-хозяйственного анализа

Направления анализа	Содержание	Источник информации
Анализ использования основных фондов	Анализ размера, структуры основных фондов, динамики их развития. Анализ оборачиваемости основных фондов. Анализ эффективности использования основных фондов и эффективности затрат на содержание оборудования.	Данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности
Анализ использования материальных ресурсов	Анализ обеспеченности ресурсами. Определение ритмичности, качества, комплектности поставок. Анализ транспортных расходов. Анализ влияния снабжения на объем выпуска продукции и себестоимость.	Данные бухгалтерского учета и отчетности
Анализ использования труда и заработной платы	Определение численности, структуры и динамики трудовых ресурсов. Анализ влияния численности на динамику продукции. Оценка производительности труда, факторов ее роста. Анализ размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, темпов роста заработной платы. Оценка резервов повышения эффективности использования фонда заработной платы	Данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности

## Анализ кадрового потенциала

```
graph TD; A[Анализ кадрового потенциала] --> B[Анализ количественных показателей]; A --> C[Анализ качественных показателей];
```

### Анализ количественных показателей

численность персонала предприятия,  
состав и структура персонала (по  
возрасту, стажу работы,  
образованию),

фонд рабочего времени предприятия

### Анализ качественных показателей

физические характеристики,  
психологические характеристики,  
  
интеллектуальные характеристики,  
нравственные характеристики,  
  
квалификационные характеристики

# Этапы процесса оценки стоимости бизнеса

