



Технологія діагностування підприємства



План

- 1. Основні фази діагностичної діяльності.
Організаційні аспекти діагностичної діяльності.**
- 2. Попередній діагноз та його значення в діагностичній діяльності.**
- 3. Основний діагноз. Виявлення проблеми та пошук варіантів її вирішення.**

.



Інформаційні джерела

Я.В.Соколов. Неявные показатели реального состояния дел в фирме. //Элитариум — Центр дистанционного образования. Режим доступа:

http://www.elitarium.ru/2006/03/02/nejavnye_pokazateli_realnogo_sostojaniya_del_v_firme.html

(В. А. Гамза. Сигналы раннего оповещения о проблемах в фирме. //Элитариум — Центр дистанционного образования. Режим доступа:

http://www.elitarium.ru/2007/07/18/signalny_o_problemax_v_firme.html

(Диагноз вашей организации он-лайн: RSL-тест. Джерело доступу: <http://www.metaphor.ru/er/contacts/overview.xml>

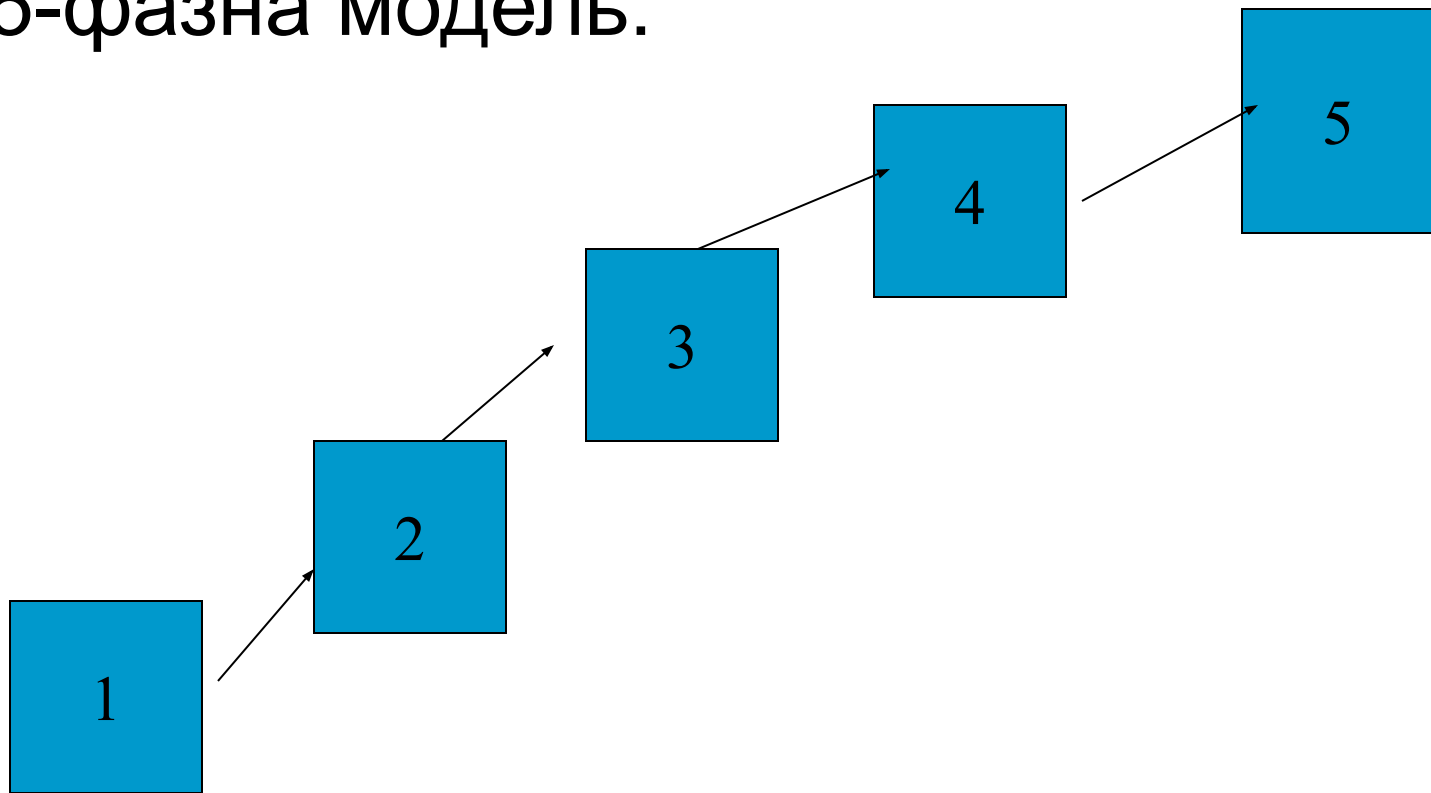


Технологія -

- (від грецького *techne* – мистецтво, майстерність, вміння та *logos* – думка)
- сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу чи напівфабрикату, здійснюваних в процесі виробництва;
- технологія навчання,
- технологія дослідження - сукупність засобів, процесів, операцій, методів за допомогою яких здійснюється процес вивчення певних явищ чи процесів. .

Основні фази діагностичної роботи

5-фазна модель:





Зміст фаз діагностування:

- 1 - Підготовка.(... попередній діагноз)
- 2 – Діагноз (виявлення фактів, збір та опрацювання матеріалу, встановлення проблеми).
- 3 - Планування дій щодо вирішення проблеми.
- 4 - Втілення в практику рішень.
- 5 - Завершення.



Планування діагностичної роботи

- Програма роботи
(перелік питань для
вивчення)

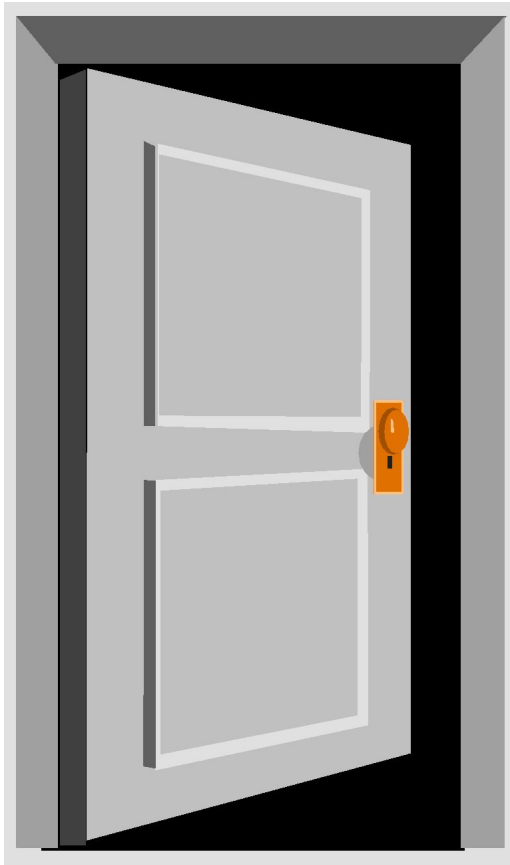
Для вивчення ОЗ:

- Види
- Термін служби
- Первісна вартість
- Сума переоцінки
- Знос
- Оренда ОЗ
- Реалізація невикористаних ОЗ
- Невраховані ОЗ
- ...

- Детальний графік виконання роботи:

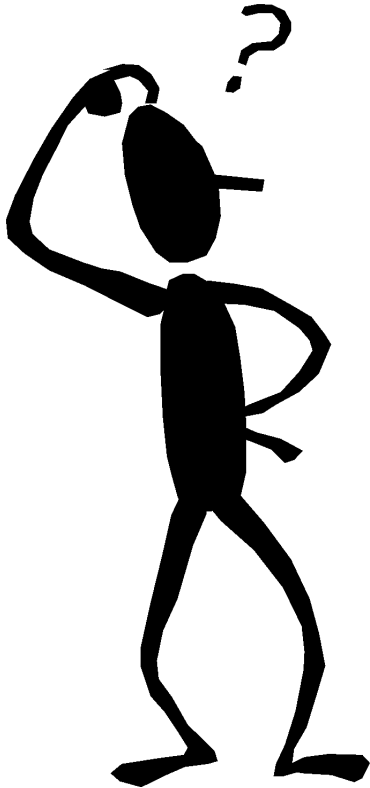
1. Дата
2. Зміст роботи
3. Відповідальний за виконання
4. Джерело отримання інформації
5. Відмітка про виконання

Мета попереднього діагнозу:



Більш глибоко і
точно
сформулювати
проблему, а не
дати швидкі
пропозиції.

Пастки попереднього діагнозу:



- 1.Визнання **симптомів** за проблеми.
- 2.Упереджена думка про причини.
- 3.Однобокий підхід.
- 4.Ігнорування різних аспектів сприйняття проблеми.
- 5.Незавершений діагноз.

Можливі СИМПТОМИ (зовнішні, видимі ознаки тривожного стану певного об'єкта)

- Посилюється плинність кадрів ключових менеджерів.
- Гол. бух. подає заяву.
- Керівники не помічають технічного та організаційного відставання підприємства.
- Посилюється залежність від одного клієнта (постачальника).
- Падіння дисципліни.
- Рентабельність падає, добробут власників зростає

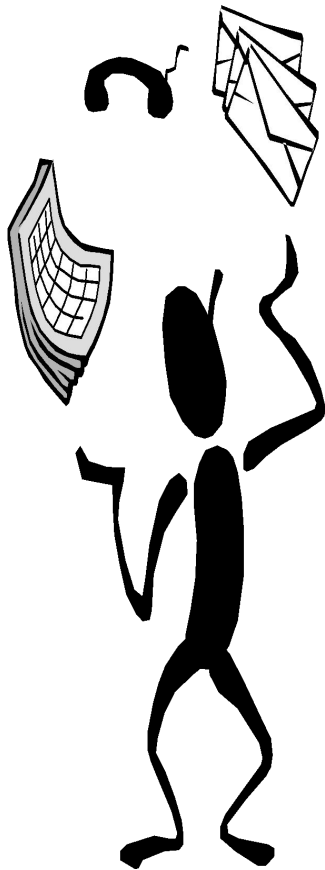


Принципи попереднього діагнозу:



- Всебічно оцінювати організацію.
- Враховувати тенденції розвитку.
- Визначати сильні та слабкі сторони організації.
- Рухатись від загального до часткового

Методи попереднього діагнозу:



- Спостереження.
- Опитування.
- Порівняння.
- Вивчення документів.
- Бесіди.
- Контакти з іншими організаціями.
- Альтернативні методи

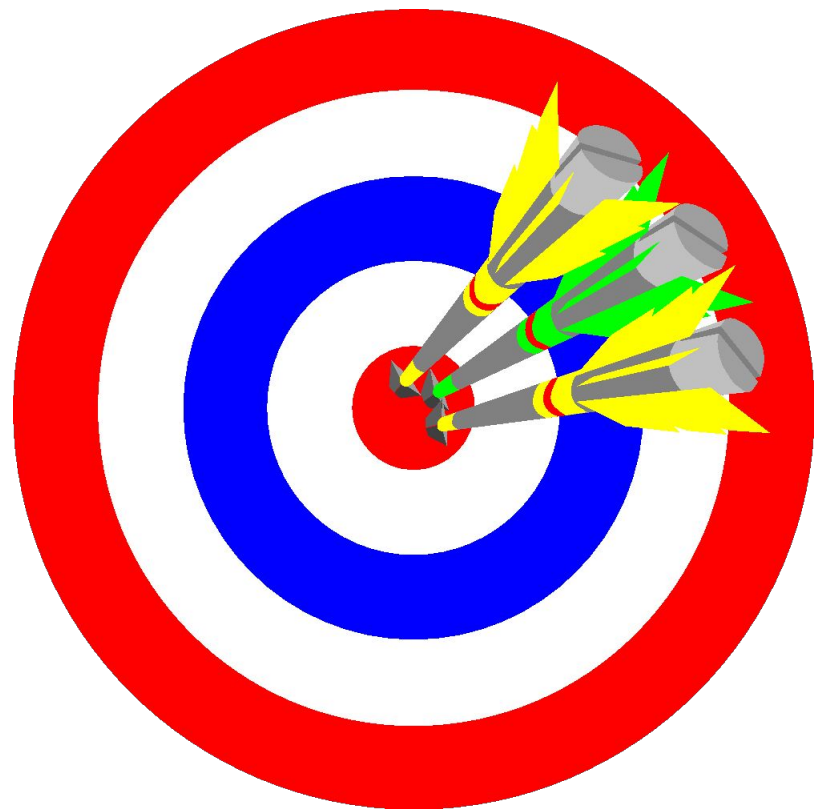


Джерела інформації попереднього діагнозу:

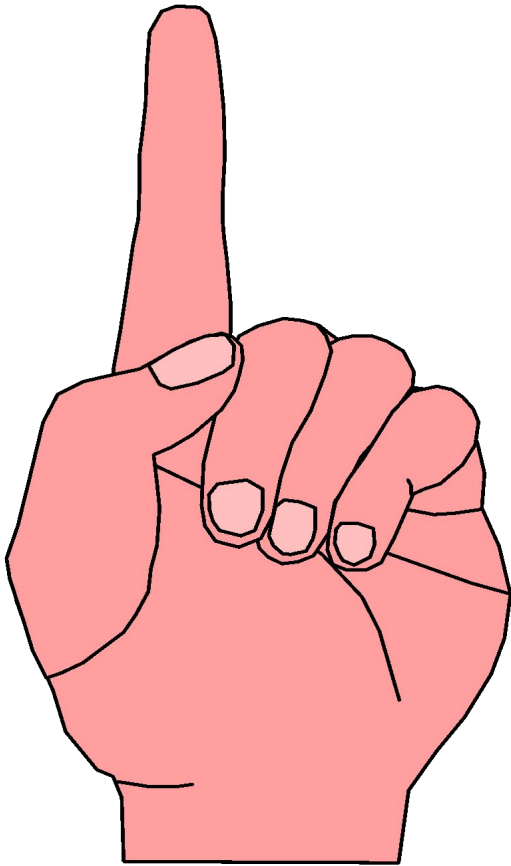
- **опубліковані матеріали** (річні звіти підприємства, звіти державним органам влади, рекламні матеріали, повідомлення для преси);
- **внутрішні звіти та внутрішня інформація підприємства** (звіти керівників підрозділів, статистика збуту, показники виробництва, рух матеріалів, оцінка персоналу);
- **спостереження діагноста** (відвідування службових приміщень, спостереження за роботою людей в підрозділах);
- **бесіди діагноста** зі співробітниками підприємства (вислуховування думок працівників як керівників і спеціалістів, так і працівників з приводу різних аспектів діяльності підприємства);
- **контакти за межами підприємства** з іншими організаціями (клієнтами, асоціаціями підприємців, споживачів тощо);
- **Інтернет**

2 питання

**Основний
діагноз** - чітко
формулювання
проблеми та
визначення її
характеристик



Проблема -



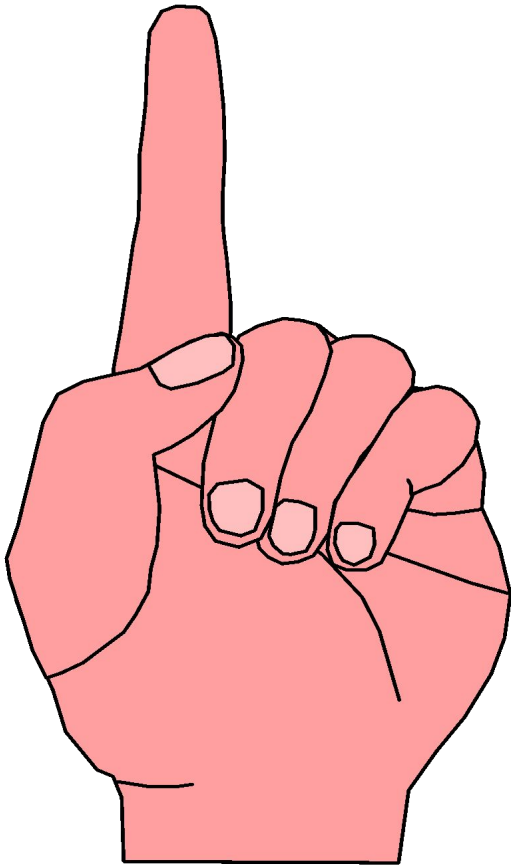
- (з грецької **problema** - завдання) перешкода, утруднення



Види проблем:

1. **Корективні** (проблема потребує виправити ситуацію, що погіршується)
2. **Прогресивні** (вдосконалити становище речей).
3. **Креативні** (проблема вирішується на основі виявлення та використання нових можливостей)

Важливе для всіх проблем:



- Усвідомлення існуючого стану речей.
- Усвідомлення бажаного, ідеального становища речей



Складові частини діагнозу:

- 1.Визначення проблеми, її типу.
- 2.Визначення причин проблеми.
- 3.Визначення інших суттєвих зв'язків.
- 4.Визначення внутрішніх можливостей організації вирішити проблему.
- 5.Визначення можливих напрямків дій.

1. Характеристики проблеми:

1. **Зміст**, або сутність проблеми (низька ефективність і т.п.)
2. **Організаційне та фізичне місцезнаходження** проблеми (які підрозділи вона зачепила).
3. «**Володіння**» проблемою (кого зачіпає).
4. **Оцінка проблеми** (абсолютна та відносна кількісна).
5. **Часова перспектива** проблеми.



2. Причини проблеми:



- **Невірні принципи та умови** діяльності. Наприклад, занадто висока заробітна плата може призвести до нестачі фінансових ресурсів для розвитку організації;
- **Помилкові критерії оцінки.** Завищені покажуть наявність проблеми там, де її немає, а занижені, навпаки, зменшать її реальне значення;
- **Випадкові або навмисні** порушення в процесі досягнення поставлених цілей;
- **Непередбачені обставини**, наприклад стихійні лиха, техногенні катастрофи, політичні катаклізм;
- **Неповнота знань** про ситуації, що створюють проблему.

3. Суттєві зв'язки проблеми:



- Наявність багатьох причин (посилення або послаблення проблеми)
- Взаємозалежність причин.
- Вирішення проблеми може викликати появу інших проблем

4. Здатність організації вирішувати проблеми:



- Як довго існує проблема.
- Наявність матеріальних та фінансових ресурсів.
- Час для вирішення проблеми.
- Досвід організації вирішувати проблему.
- Сприйняття змін в організації.

5.Зважене ставлення до практичного вирішення проблеми:



- Збір інформації для розробки шляхів вирішення проблеми - ретельний.
- Глибоке, всебічне обґрунтування змін.

Способи вирішення проблем:

1. **Absolution** (ігнорування),

2. **Resolution** (часткове вирішення),

3. **Solution** (оптимальне вирішення),

4. **Dissolution** (розчинення, ліквідація проблеми і упередження її появи шляхом перепроектування системи)



«Питання-індикатори», які звичайно використовують консультанти, діагностуючи проблеми бізнесу:



1. Виробництво:

- **як завантажені виробничі потужності?**
Показник досягає критичної відмітки, якщо завантаження потужностей стає менше 50 % (або, що ще гірше, менеджери не можуть дати відповіді).
- **Чи є на підприємстві нормативи витрат на більшість необхідних ресурсів? Чи поновлюються вони в зв'язку зі зміною обладнання чи технологій?** Якщо ні - менеджмент підприємства має можливість безконтрольно використовувати кошти та завищувати суми витрат

«Питання-індикатори», які звичайно використовують консультанти, діагностуючи проблеми бізнесу:

2. Фінанси:

- **Чи враховується менеджерами різниця між плановими витратами та реальними потребами фінансування?**

Часто збалансованість на стадії планування не виконується. В результаті — недостатній рівень фінансування, а також цілком ймовірно, неконтрольоване зростання кредиторської заборгованості;

- **Чи є пріоритет платежів? Чи згруповані заявки на оплату відповідно до пріоритетів бізнесу?**

Це питання розкриває систему управління фінансами. Дуже важливий показник хвороби компанії — прострочена кредиторська заборгованість (якщо більше, ніж 30 днів, то це загроза втрати власності компаніїю)

«Питання-індикатори», які звичайно використовують консультанти, діагностуючи проблеми бізнесу:



3. Маркетинг та продажі

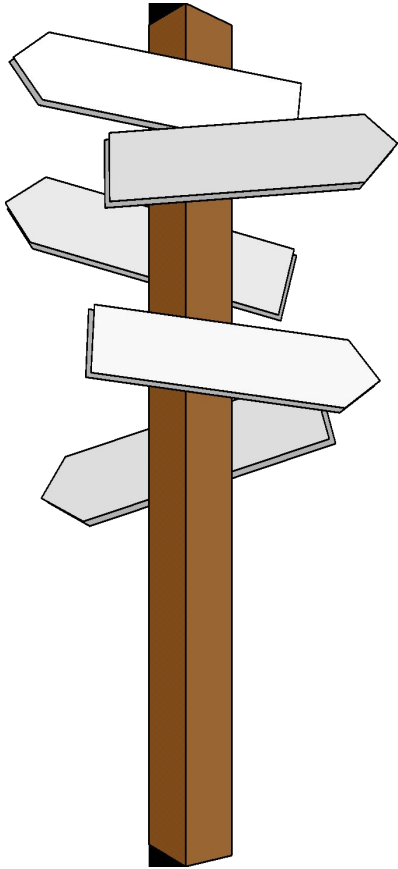
- Яка кількість втрачених клієнтів відносно їх загальної кількості? (Тривожно, якщо втрачено більше 10% клієнтів).
- Яка частка виручки від найкрупніших клієнтів? Яка динаміка її? (принцип 80/20).



4. Персонал.

- Яка плинність кадрів? (20-30% на рік звільнених – тривожна ситуація, понад 50% -це вже криза) .
- Чи відповідає освітній рівень персоналу потребам сучасного бізнесу?

Тактичні рішення з втілення рекомендацій:



- Ознайомлення персоналу зі змінами.
- Запровадження нового з інтервалами.
- Навчання персоналу, втілення в життя як повторення.
- Перехід від відомого до невідомого.