

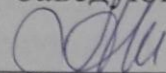
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.

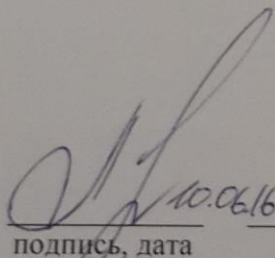
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»* в сфере услуг, в том
числе торговле

«Диагностика процесса управления в современной
организации»

на материалах ЗАО СЗК «Сибзолото»

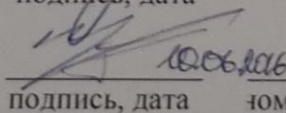
Научный
руководитель


подпись, дата

10.06.16 доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Л.А. Коношенко
инициалы, фамилия

Выпускник

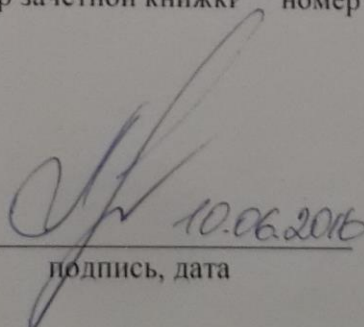

подпись, дата

10.06.2016 451208505
номер зачетной книжки

МО-12-4Д
номер группы

Д.И. Константинов
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Л.А. Коношенко
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Диагностика процесса управления в современной организации (на материалах ЗАО СЗК «Сибзолото»)» содержит 87 страниц текстового документа, 21 рисунок, 24 таблицы, 2 приложения, 40 использованных источников.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ЗАО СЗК «Сибзолото». Предмет исследования – диагностика процесса управления на предприятии. Предметом защиты являются рекомендации, позволяющие усовершенствовать существующий процесс деятельностью ЗАО СЗК «Сибзолото».

Цель исследования заключается в разработке эффективного проекта по совершенствованию процесса управления ЗАО СЗК «Сибзолото»

Задачи:

- Провести анализ существующей на предприятии системы и процесса управления;
- Выбрать стратегию развития и предложить программно-целевой подход по ее реализации
- Сформировать рекомендации по совершенствованию процесса управления.

В первой части ВКР представлен литературный обзор источников по теме.

Во второй части исследования представлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. Выделены основные проблемы в организации. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа рекомендаций по совершенствованию процесса управления в ЗАО СЗК «Сибзолото» за счет решения задач по оптимизации коммуникации персонала предприятия и его структуры. Проведена оценка социально-экономической эффективности мероприятий, доказана целесообразность реализации в практической деятельности ЗАО СЗК «Сибзолото».

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы диагностики процесса управления в современной организации.....	6
1.1 Современная организация как объект исследования. Система управления современной организации.....	6
1.2 Этапы диагностики процесса управления современной организации ...	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	84

Введение

Организации стремятся к обретению устойчивого состояния равновесия и устойчивости функционирования системы. Элементы организации не могут сохранять свою форму и оставаться без изменений: это будет означать задержку роста организации и ограничения его развития. Под воздействием факторов внешней среды они теряют равновесие.

Потребность в диагностике процесса управления организации и его элементов возникает при нарушении ее равновесного состояния в среде, угрозе либо потери ее устойчивости. Потеряв устойчивость, организация стремится к установлению новой точки равновесия. Для организации, как и для других систем, взаимодействующих с внешней средой, наиболее характерными являются неустойчивые состояния, а устойчивые состояния могут приобретаться лишь на короткие промежутки времени. Задачей руководителей является обеспечение динамического равновесия организации и его элементов во внешней среде, что позволит повысить его устойчивость.

Хозяйствующий субъект является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой. Внешняя среда оказывает влияние как на эффективность организации в целом, так и на его ключевые подсистемы. Подсистемы организации взаимосвязаны между собой, и изменения одних элементов затрагивают другие. Для устойчивого функционирования менеджерам необходимо, с одной стороны, адаптировать организацию и ее подсистемы к требованиям внешней среды, с другой стороны, привести в соответствие внутренние элементы организации.

Актуальность темы заключается в том, что управление организацией требует от руководства понимания его процессов управления, определения их ключевых элементов, взаимосвязи, влияния организационной среды на итоговые результаты деятельности организации.

Диагностика процесса управления является одним из инструментов исследования состояния организации, его подсистем и часто используется при управлении изменениями на организации.

Цель работы – раскрыть сущность диагностики процесса управления организации.

Основные задачи исследования являются:

- определить суть диагностики процесса управления организацией;
- рассмотреть основные методы проведения диагностики процесса управления организации;
- провести диагностику эффективности процесса управления ЗАО СЗК «Сибзолото»;
- раскрыть меры по внедрению в деятельность ЗАО СЗК «Сибзолото» систему диагностики системы управления.

Объект исследования – система управления ЗАО СЗК «Сибзолото».

Предмет исследования – механизмы проведения диагностики процесса управления организации.

Предметом защиты являются рекомендации, позволяющие усовершенствовать существующий процесс управления в деятельности ЗАО СЗК «Сибзолото».

ВКР включает в себя 87 страниц текстового документа, 20 рисунков, 24 таблицы, 2 приложения, 40 использованных источников.

Методологической основой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления организациями.

1. Теоретические основы диагностики процесса управления в современной организации

1.1 Современная организация как объект исследования. Система управления современной организацией

Современная организация – это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.

Современная организация как система представляет собой совокупность связанных элементов, образующих целостность. Каждая организация является открытой системой, так как она взаимодействует с внешней средой. В любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду.

Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Основные потоки в организации: на входе системы – поступление материалов, рабочей силы, капитала; на выходе – готовый продукт.

Организации создаются людьми для достижения определенных общественных, корпоративных и личных целей. В этом заключается смысл их существования. Цель – это желаемое состояние системы в результате управляемого процесса ее развития. Цель должна быть социально значимой, актуальной, реальной, измеримой, понятной исполнителям, совместимой с подцелями, с возможностями, иметь конкретные сроки исполнения и допускать возможность корректировки при изменении внешних и

внутренних условий. Цель организации зависит не только от желания членов (субъективная сторона), но и от реальных возможностей ее выполнения (объективные условия). Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является целенаправленной системой.

Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо скоординировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации выделяется:

- управляющая часть (дирекция, административно-управленческий аппарат, менеджеры);
- управляемая часть (исполнительные звенья).

Таким образом, организации относятся к управляемым системам.

Применительно к организации можно выделить три основных принципа, характеризующих ее как управляемую систему:

- принцип обоснованности: организация подчиняется определенным закономерностям, определяющим ее внутренние причинно-следственные связи, ее функционирование и существование;
- принцип целенаправленности: организации свойственно стремление к достижению поставленной цели, обеспечивающей со временем новое состояние организационной системы;
- принцип моделируемости: организация как сложная система может быть представлена конечным множеством моделей, каждая из которых отражает определенную грань ее сущности.

Все организации вне зависимости от целей, типа и конечного результата имеют общие для всех сложных организаций характеристики:

1. Ресурсы. Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Цели любой организации (производственной или обслуживающей) включают преобразование ресурсов.

2. Зависимость от внешней среды. Ни одна организация не может быть закрытой системой. Организация зависит от внешней среды как в отношении притока ресурсов, так и потребителей. Внешняя среда включает все силы и институты, с которыми организация сталкивается в своей деятельности: экономические условия, законодательство, систему ценностей в обществе, уровень технологий, конкурентов. Внешняя среда никогда не бывает стабильна, поэтому мало знать «среду обитания» и природу ее изменений, надо уметь реагировать на эти изменения. Внешние факторы оказывают влияние на всё, что происходит внутри организации.

3. Горизонтальное разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Горизонтальное разделение направлено на дифференциацию функций. Классический пример горизонтального разделения труда на предприятии – производство, маркетинг, финансы, контроль.

4. Подразделения. Любая сложная организация состоит из подразделений, которые выполняют конкретные задания и добиваются конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

5. Вертикальное разделение труда. Работа организации связана с иерархией управления, она разделяется на составляющие части. Вертикальное разделение отделяет координацию как самостоятельную функцию. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления организацией.

6. Необходимость управления. Цель организации рассматривается как ориентир для направлений потоков связей, полномочий и ответственности. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения,

иерархии полномочий и ответственности. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для любой организации.

Для нормальной работы любая организация должна:

- разработать миссию организации;
- разработать цели и стратегию;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- организовать связи и порядок;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжения, сбыт;
- организовать производство;
- контролировать;
- обучать;
- информировать;
- реагировать на изменения.

В качестве надсистем для организации выступает внешняя среда. Внешнее окружение организации можно условно разделить на ближний круг – деловую среду и дальний круг – макроокружение.

К деловой среде относится всё, что, находясь за пределами организации, взаимодействует с ней и оказывает на нее непосредственное влияние в целом или на отдельные ее подразделения. Как правило, в деловую среду организации входят: потребители продукции и услуг; поставщики материальных и природных ресурсов; конкуренты; инфраструктура; государственные и муниципальные организации; международный сектор.

К макроокружению организации относят: экономические условия в стране, регионе; политические условия; право; уровень технологий; международные связи; социально-культурную среду; природно-географические условия; рынок; государство.

Внутренняя среда – это все то, что находится «внутри» организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые

технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя.

Система управления современной организацией.

Главная задача всех управляющих на всех уровнях во всех видах предприятий – формировать и поддерживать такую внешнюю среду, в которой индивиды, работающие совместно, могут достичь заранее намеченных целей. Иными словами, на управляющих возложена ответственность за осуществление таких действий, благодаря которым индивиды получают возможность внести свой максимальный вклад в групповые цели.

Понятие «управление» рассматривается с нескольких сторон:

- это вид деятельности;
- как воздействие;
- как умение правильно определять, формировать и анализировать проблемы, возникающие в процессе деятельности организации;
- как умение разрабатывать программы, ставить конкретные задачи, принимать правильные решения;
- как искусство организовать людей во время трудового процесса для того, чтобы достичь поставленных целей в условиях эффективного и умелого использования ресурсов.

Чаще всего управление понимается как воздействие. В связи с этим выделяют объект и субъект управления.

Объект управления – это то, чем управляют, т.е. отрасль, предприятие, подразделение и т.д. В качестве объекта управления могут рассматриваться

торговля как сфера деятельности, оптовые и розничные предприятия торговли, а так же подразделения этих предприятий. В менеджменте в качестве объекта управления рассматривается группа людей, деятельность которых координируется и направляется на достижение определенных целей. В связи с этим будем рассматривать объект управления как социально-экономическую систему (организацию), воспринимающую воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

Субъект управления – это то, что управляет, т.е. аппарат управления предприятием, подразделением. Применительно к менеджменту в торговле субъект управления представляет собой совокупность определенных звеньев управления, выполняющих конкретные функции на различных уровнях управления. Причем каждое вышестоящее звено выступает в качестве субъекта управления по отношению к нижестоящему.

Между субъектом управления и объектом управления существуют прямые и обратные связи (рис. 1.1).

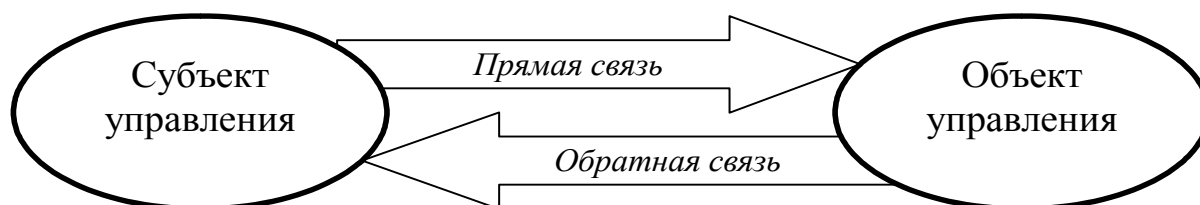


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь между субъектом и объектом управления

Прямая связь – это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. Обратная связь – это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Субъект управления в совокупности вместе с системой прямых и обратных связей образуют систему управления. В системе управления объект управления называют управляемой подсистемой, а субъект управления –

управляющей подсистемой. Объект и субъект управления, управляемая и управляющая системы организации находятся во взаимодействии.



Рисунок 1.2 – Структура элементов системы управления организацией

По мнению российского ученого Короткова Э. М. любое явление может быть рассмотрено в статике и динамике. Понятие «система управления» характеризует статику управления. Система – это целостная совокупность элементов или звеньев и связей между ними. В понятии «система управления» элементами ее выступают все работники, участвующие в процессах управления. Понятие «система управления», так же как и понятие «социально-экономическая система», представляет собой совокупность работников и их связей. Но связи в социально-экономической системе и в системе управления различны.

Система управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, которые возникают тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления. Система управления – это совокупность связей общей целеустремленности, согласованности

действию, восприятия решений, это связи подчиненности в соответствии с распределением полномочий на принятие управленческих решений.

Система управления представляет собой часть социально-экономической системы, выделенную по связям, характеризующим отношения управления. Действительно, человек—это удивительный комплекс разнообразных отношений, т. е. его связей с другими людьми. Это связи и психологические, и социальные, и политические, и экономические, и этические, и идеологические, и т. д. Система управления – что совокупность связей по поводу воздействия, согласующего деятельность людей в социально-экономической системе. Эти связи, конечно, существуют в общей совокупности всех связей социально-экономической системы. Но они особенны, специфичны, как специфична управленческая деятельность.

Процесс управления.

Процесс управления – это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей.

В своей работе «Основы менеджмента» М. Мескон выделил, что процесс управления, без которого не может существовать ни одна организация, заключается в реализации функций управления и может быть представлен следующей структурной схемой (рис.1.3).

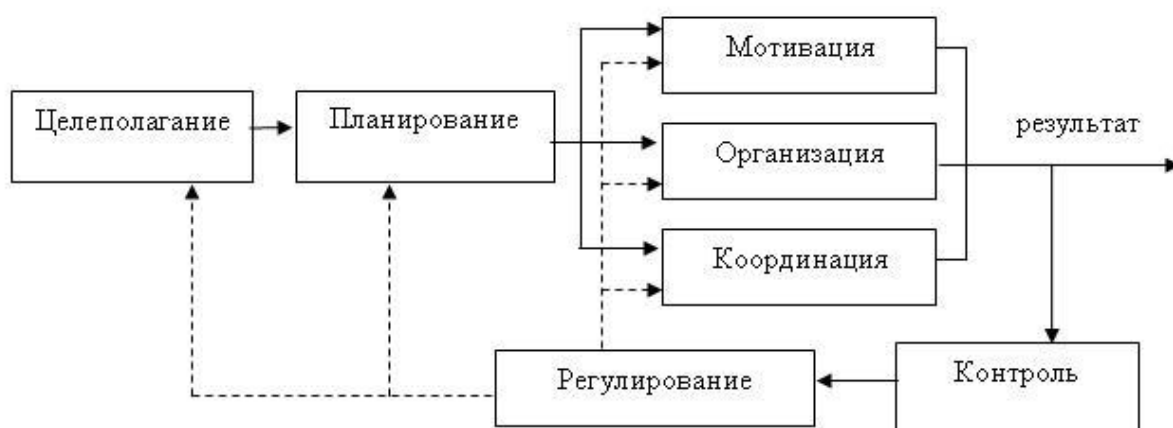


Рисунок 1.3 – Процесс управления в организации

Процесс – это динамическая сторона управления, которая характеризуется изменениями, происходящими под воздействием внутренней и внешней среды в различные отрезки времени. Процесс управления происходит поэтапно: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы и принятие решения по ее разрешению.

К основным элементам процесса управления относятся: цель; ситуация; проблема; решение.

Цель определяет смысл выполнения процесса управления. Процессы реализуются для достижения цели. Процесс управления – это всегда целенаправленная деятельность участников. Следовательно, каждый процесс управления совершается для достижения какой-то определённой цели. Поэтому процесс управления предусматривает выяснение или постановку цели, ради которой он будет выполняться.

Каждому из процессов управления присуща своя цель. Цели в процессе управления должны иметь операционный характер и преобразовываться в конкретные задачи и рабочие задания. Для каждой управленческой ситуации они являются ориентиром для концентрации необходимых ресурсов.

Ситуация в процессе управления возникает в результате появления отклонений в деятельности управляемого объекта или влияния на факторы внешней среды, в которой работает организация.

Ситуация – это определённое возмущение, которое является причиной возникновения процессов управления. Ситуация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на организацию. Например, резкое повышение спроса на продукцию предприятия позволяет повысить цену, и, наоборот, резкое снижение потребительского спроса на эту продукцию вынуждает организацию выработать меры, устраняющие нежелательные тенденции.

Сложность и сфера воздействия ситуации является причиной постоянных и периодических процессов управления.

Ситуации в процессе управления создают проблемы, которые должны быть разрешены менеджерами.

Проблема – это необходимость обоснования и выбора определённой позиции в разрешении возникшей ситуации. Проблема предполагает выяснение основных противоречий между условиями работы организации, вызванными появлением ситуации, и условиями, требующимися для достижения организацией своих целей. Выявление характера управленческой ситуации позволяет определить возможные направления деятельности менеджера по устранению возникших отклонений по достижению поставленной цели.

Воздействие на конкретную ситуацию осуществляется через решение.

Решение – это заключительный и, одновременно, самый ответственный элемент в процессе управления.

Решение предусматривает выбор наиболее эффективного варианта воздействия на возникшую ситуацию, выбор конкретных средств и способов, разработку конкретных управленческих процедур осуществления процесса управления.

Именно этот элемент приводит в действие человеческие, материальные и финансовые ресурсы. От того, какое будет принято решение, зависит эффективность выработанной управленческой реакции на воздействие, оказываемое возникшей ситуацией.

По характеру взаимодействия названных этапов процессы управления подразделяют на несколько типов:

1. Если осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность по всем этапам процесса управления и уверенность в их осуществлении, то такой процесс управления относится к линейному типу

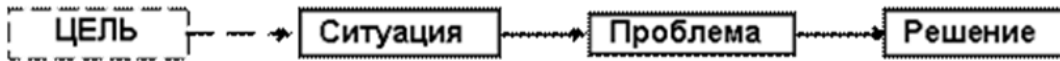


Рисунок 1.4 – Линейный процесс управления

2. Если при выполнении какого-либо этапа предыдущий нуждается в корректировке, и она вносится, то процесс управления называется корректирующим.

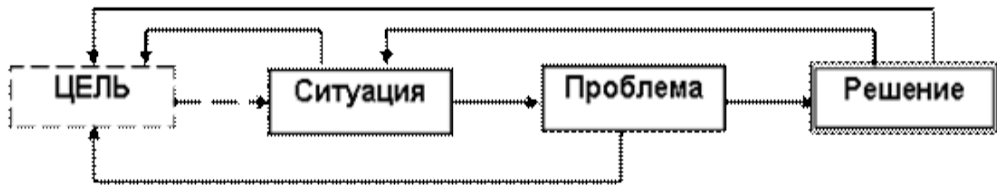


Рисунок 1.5 – Корректирующий процесс управления

3. Когда нет возможности выделить главную проблему и принять единственное решение, тип процесса управления характеризуется как разветвленный.



Рисунок 1.6 – Разветвленный процесс управления

4. Если цель формируется в условиях неопределенности как предварительная, на первое место выходит задача анализа ситуации, процесс в этом случае носит название ситуационного.

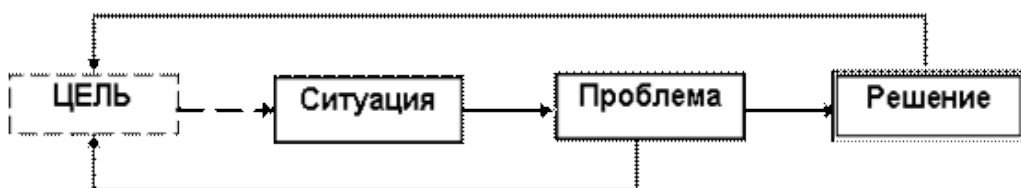


Рисунок 1.7 – Ситуационный процесс управления

5. Если приходится непрерывно уточнять ситуацию и корректировать проблему, процесс может быть назван поисковым.



Рисунок 1.8 – Поисковый процесс управления

Все отмеченные типы процессов управления используются в определенных условиях, названные этапы взаимосвязаны и определяют механизм разработки управленческого решения. Главное условие – это время как ресурс управления.

Процессы управления характеризуются напряженностью воздействия, под которой понимается степень социально-организационной потребности в управленческом решении, характеризующем остроту возникшей проблемы, динамику ее развития и особенности формирования воздействия в цикле процесса управления.

Напряженность воздействия – это степень социально-организационной потребности в управленческом решении, которое характеризует остроту возникшей проблемы, динамику ее развития и особенности формирования воздействия в цикле процесса управления.

Анализируя возможные варианты изменения напряженности воздействия на различных этапах процесса управления, Э.М. Коротков выделяет пять типов процесса управления (см. рисунок 1.9).

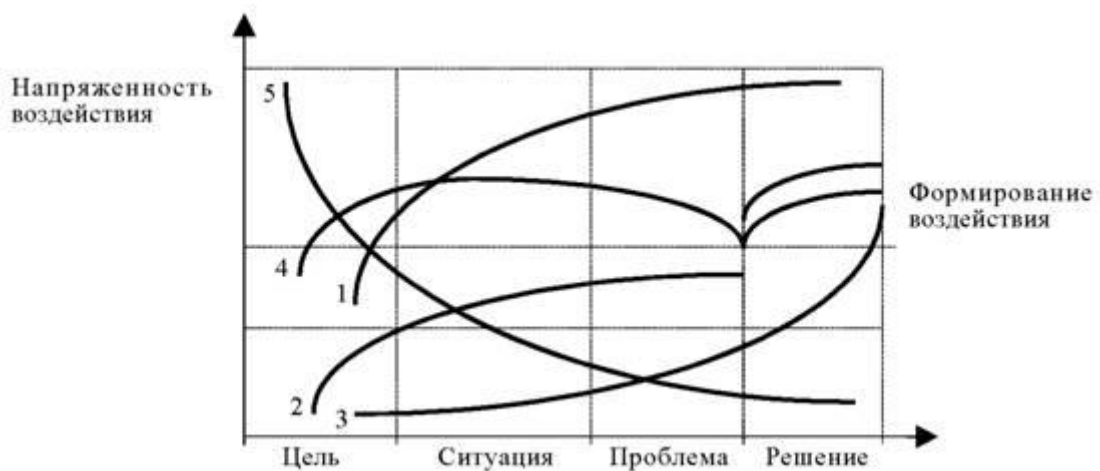


Рисунок 1.9 – Напряженность воздействия на различных этапах процесса управления

1. Последовательное быстрое нарастание на начальных этапах напряженности воздействия. Цель резко и быстро переходит в управленческое решение. Вообще, в практике управления внешне цель может выступать в качестве управленческого решения. Этот тип проявляется чаще всего в условиях хорошей социально-психологической атмосферы, глубокого понимания целей управления, инициативы и творчества, подъема и энтузиазма.

2. Быстрое нарастание на начальных этапах напряженности воздействия с последующим резким увеличением объема работ по выбору управленческих решений. Последние могут быть неожиданными, нетривиальными как в повышении, так и в снижении эффективности управления. Это такой тип процесса управления, при котором основные трудности кроются в разработке и выборе решений по ясным целям. Именно на этапе решения наблюдаются и торможения, и преобладающая трудоемкость работ.

3. Замедленное на начальных этапах нарастание напряженности воздействия, сменяющееся ее резким возрастанием на этапе решения. Это процесс управления, в котором явно наблюдаются оригинальные решения по известным и традиционным целям управления.

4. Изменение (возрастание или, напротив, падение) напряженности на начальных этапах процесса управления в связи с поиском реальной, достижимой и значительной цели в существующих условиях управления. Этот тип процесса управления в определенной мере характеризует целевой подход к управлению, хотя не сводится полностью к нему.

5. Последовательное снижение напряженности воздействия вследствие неправильно выбранной, нереальной, несвоевременно поставленной цели. Это процесс, который не заканчивает воздействие и по сути своей не является процессом управления как таковым, хотя может входить в другой цикл процесса управления как этап аналитической работы.

Необходимо отметить, что в практике управления знания типологии процессов помогают сделать обоснованный и эффективный выбор технологической схемы разработки и принятия управленческого решения.

Для всех типов организаций самой актуальной задачей является построение эффективной системы управления. Система управления должна обеспечивать выполнение задач организации и достижение успеха во внешней среде.

Программные продукты, присутствующие на рынке, и позиционируемые как «программа управления предприятием», используют референтные модели, которые не всегда соответствуют модели бизнеса компании. В лучшем случае, программный продукт может быть адаптирован. И для этого необходимо хорошо алгоритмизированное управленческое пространство.

В число наиболее передовых методов построения такого пространства входит процессный подход к управлению.

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации системы бизнес-процессов и управление этими процессами.

Процессный подход к управлению – управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления

деятельности по улучшению процессов посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия.

Для внедрения процессного подхода необходимо:

1. Провести построение, анализ и оптимизацию цепочек создания ценности организации (методики В.В. Репина и А.Ю. Сооляттэ). Анализ деятельности компании на верхнем уровне при помощи схем цепочек создания ценности позволяет более адекватно подходить к решению задачи построения системы процессов организации в целом.

2. Создать систему (сеть) процессов организации. Система процессов в компании может быть использована в следующих целях:

- организации управления компании на принципах процессного подхода;

- осуществления изменений в организационной структуре;

- поэтапной регламентации процессов;

- разработки системы показателей для управления процессами;

- проведения анализа по сравнению с конкурентами;

- передачи опыта между компаниями одного холдинга.

3. На основе системы процессов оптимизировать организационную структуру компании. Процессы первичны, а организационная структура вторична, так как процессы создают ценность для клиента, структура – нет. Оптимизация может заключаться в ориентировании организационной структуры на процессы. За счет структурных изменений необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены:

- зоны безответственности;

- дублирование функций;

- пересечение полномочий;

- неэффективные звенья цепочки.

4. Выполнить документирование деятельности в той степени, которая необходима для организации управления процессами.

5. Разработать и внедрить систему показателей для управления компанией и процессами. Система показателей может быть привязана к структурным подразделениям. В этом случае показатели не ориентированы на результативность и эффективность процессов в масштабе всей компании. При внедрении процессного подхода система показателей должна быть привязана к процессам и ориентирована на достижение целей бизнеса в целом. При описании же процессов важно точно определить, какие именно структурные подразделения их выполняют.

6. Организовать управление процессами:

- выделить ресурсы (например, средства на разработку информационной системы, регламентов, обучение персонала и т.д.);
- разработать систему целей и показателей для управления процессами;
- разработать и внедрить процедуры управления корректирующими и предупреждающими действиями.

7. Организовать деятельность по улучшению процессов.

8. Разработать и внедрить систему мотивации, ориентированную на улучшение процессов. Неформальное и эффективное внедрение процессного подхода невозможно без вовлечения персонала компании.

Реальное внедрение процессного подхода является сложным делом. Трудность заключается в недостаточном лидерстве руководства и недостаточном вовлечении персонала. Изменения должны произойти, прежде всего, в умах сотрудников предприятия. Они должны быть готовы к ним, стремиться использовать новые методы управления. И это должно непременно поощряться руководством.

1.2 Этапы диагностики процесса управления в современной организации

Роль и место диагностики в процессе управления

Для определения места диагностики необходимо упорядочить термины менеджмента, связанные с понятием «Диагностика»

Контроль – составная часть управления экономическими процессами и объектами с целью проверки соответствия наблюдаемого объекта желаемому и действительному положению, предусмотренному законами, инструкциями и другими нормативными актами

Контроллинг – система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий для устранения этих отклонений при любых изменениях хозяйственной ситуации.

Мониторинг – наблюдение, оценка, прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ из деятельности как составная часть управления. Применяется для анализа и изучения развития внешнеэкономических связей, различных видов обучения руководителей и специалистов.

Диагностика экономической системы – комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений

Анализ – метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы.

Экономический анализ – выведение экономических закономерностей на основе исследования соответствующих фактов экономической действительности. Призван обосновать с научных позиций решения и действия в области экономики, способствовать выбору лучших вариантов действий.

Таким образом можно сделать вывод:

- контроль – это функция управления;
- контроллинг – это система оценки;

- анализ – метод исследования;
- диагностика – комплекс исследований, включающий в свой состав как методы, анализ и оценку.

На всех этапах реализации функций управления мы встречаемся с необходимостью проведения диагностики:

- при планировании – диагностика проблем;
- при реализации функции организации необходима структурная диагностика;
- при работе с персоналом и реализации функции мотивации проводится диагностика персонала;
- осуществляя контроль и регулирование осуществляется функциональная диагностика.

Цель и задачи диагностики деятельности предприятия

Сущность диагностики деятельности предприятия – установление и изучение признаков, измерении основных характеристик, отражающих состояние технических систем, экономики и финансов хозяйствующего субъекта для предсказания возможных отклонений от устойчивых стандартных значений.

Цель диагностики – повышение эффективности работы предприятия на основе системного изучения всех видов деятельности и обобщения их результатов.

Задачи диагностики:

- 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, вызвавших изменения в состоянии объекта и учёт их влияния;
- прогноз основных тенденций деятельности.

Предмет диагностики – производственных и экономических результатов, финансового состояния, результатов социального развития и использования трудовых ресурсов, состояния и использования фондов и затрат на производство, оценка эффективности

Объект диагностики – работа предприятия в целом и его подразделений

Субъекты диагностики – органы государственной власти, научно – исследовательские институты, СМИ, консалтинговые группы и т.д.

Диагностика включает в себя:

- исследование совокупности технологических, социально – экономических, правовых, экологических и иных процессов формирования и функционирования систем управления;

- выявление принципов построения организационных структур предприятия;

- оценку эффективности применяемых методов информационного, материально – технического и кадрового обеспечения.

Области проведения диагностики предприятия:

- изложение методик анализа результатов производственно-хозяйственной, коммерческой, социальной и других видов деятельности предприятия;

- выявление основных приёмов анализа состояния и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- установление путей повышения эффективности хозяйствующего субъекта на основе комплексного технико-экономического анализа;

- оценка финансового состояния и банкротства, оценка финансового риска;

- оценка экономических результатов работы предприятия с позиций конкурентоспособности продукции, уровня рейтинга предприятия, деловой активности и деловой репутации;

- оценка затрат на производство и реализацию продукции;

- оценка производственных результатов;

- оценка экологических последствий;
- оценка использования трудовых ресурсов и результатов социального развития предприятия;
- оценка эффективности работы предприятия и основных факторов, её определяющих диагностики, их классификация и характеристика.

По объекту диагностики:

- структурная – основана на декомпозиции изучаемого объекта и изучении структурных характеристик его элементов;
- функциональная – исследует процесс функционирования предприятия;
- организационная – является технологией анализа состояния предприятия.

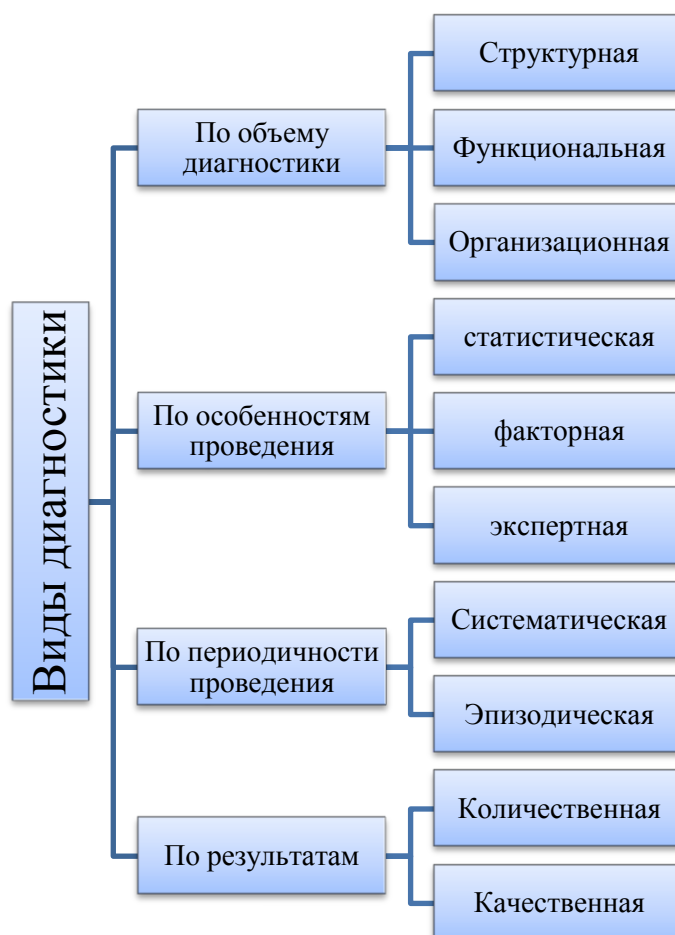


Рисунок 1.10 – Виды диагностики

По периодичности проведения:

– систематическая – постоянное исследование изменения технико-экономического состояния предприятия;

– эпизодическая(точечная) – разовые специальные исследования изменения технико-экономического состояния предприятия.

По форме оценки результатов:

– количественная – определение количественных характеристик технико-экономического состояния;

– качественная – основана на качественных сравнительных оценках, характеристиках технико-экономического состояния предприятия.

По особенности проведения:

– статистическая – исследование характерных особенностей и закономерностей путей развития путём применения математико-статистических и экономико-статистических методов плюс интерпретация результатов;

– факторная диагностика –определение и детальная оценка каждой причины, каждого фактора, которые могут привести к отклонению от плана;

– экспертная диагностика – основана на исследовании характерных особенностей и закономерностей развития путём применения комплекса логических и математических процессов, направленных на получение от специалистов информации, её анализ и обобщение.

Организационная диагностика. Работа по проведению организационной диагностики позволяет

– выявить ключевые проблемы, причины и источники возникновения;

– разработать варианты решения этих проблем с прогнозом возможных результатов.

Организационная диагностика даёт:

– новизну информации о состоянии его организации;

– выход на корневую проблему, решение которой снимет некоторые другие или снизит их остроту.

Диагностику существующей системы управления проводится при помощи следующих методов исследования: PEST, SWOT, экспертного, финансового, системного, пр. Методы исследования системы управления – конкретные способы, с помощью которых может быть проанализирована деятельность организации с позиции предмета исследования.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Метод составления профиля внешней и внутренней среды состоит в следующем. В таблицы профиля среды (табл.1.2 и 1.3) выписываются отдельные факторы среды.

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Таблица 1.1 – Таблица профиля внешней среды

Возможности/угрозы	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, Б	Направленность влияния, В	Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
1.					
2.					
3.					
.....					

Таблица 1.2 – Таблица профиля внутренней среды

Сильные и слабые стороны	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, Б	Направленность влияния, В	Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
1.					
2.					
3.					
.....					

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. При этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Форма итоговой матрицы SWOT-анализа представлена в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Форма итоговой матрицы SWOT-анализа

	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны: 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Далее будет рассмотрен такой стратегический метод как PEST-анализ.

PEST анализ – это стратегический анализ социальных, технологических, экономических, политических факторов внешней среды организации. Он применяется в процессе стратегического планирования и управления крупными компаниями, а также для целей оценки инвестиционных рисков.

Когда речь идет о существенных инвестиционных вложениях или принятии решений о стратегии дальнейшего компании, безусловно, необходимо понимать, что в случае неблагоприятного развития ситуации потери могут быть огромными, вплоть до полного прекращения деятельности. Поэтому в обязательном порядке проводится анализ изменений, которые происходят в макросреде.

Структура PEST-анализа. Поскольку на среду работы предприятия напрямую влияют политические факторы, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т.д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру.

Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.



Рисунок 1.11 – Структура PEST-анализа

Анализ выполняется по схеме «фактор – предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют

оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности в ближайшей перспективе нескольких лет.

Далее в таблице 1.5 представлен PEST-анализ факторов макросреды.

Таблица 1.4 – PEST-анализ факторов макросреды

Политика	Экономика
1. Правительственная стабильность	1. Курс валюты, уровень инфляции
2. Изменение законодательства	2. Уровень безработицы
3. Налоговая политика	3. Цены на энергоресурсы
4. Государственное регулирование конкуренции	4. Характеристика экономической ситуации в целом
Социум	Технология
1. Демографические изменения	1. Государственная техническая политика
2. Изменения структуры доходов	2. Значимые тенденции в области НИОКР
3. Активность потребителей	3. Новые продукты/патенты

Вывод

Организация как объект управления, означает объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных общих целей. Здесь организация понимается как характеристика вещи или события, являющегося обычным результатом определенной целенаправленной деятельности (процесса организации) и практически сводимая к понятию организационной модели. В этом случае организация отождествляется с понятием структуры, то есть составом системы и ее различных иерархий. Характерной особенностью систем управления современной организацией является то, что это сложный, многофакторный процесс из-за постоянно меняющихся и усложняющихся внешних условий. В следствии этого система управления требует диагностики своих процессов.

Управленческая диагностика – это исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем развития системы менеджмента организации и повышения ее эффективности, а также на выявление главных направлений их решений.

Анализ и оценка существующей системы управления проводится при помощи следующих методов исследования: PEST, SWOT, экспертного, финансового, системного, пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе достижения цели выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы.

Предприятие розничной торговли ювелирными изделиями ЗАО СЗК «Сибзолото» представляет собой сеть магазинов на территории г. Красноярска. Численность работников организации составляет 45 человек. Управление предприятием лежит на генеральном и исполнительном директорах.

В результате STER-факторного анализа мы увидели высокую степень влияния социальных и экономических показателей. Анализ факторов прямого воздействия на среду предприятия показал, что ЗАО СЗК «Сибзолото» обладает конкурентной силой на основании наличия конкурентных преимуществ.

При исследовании внутренней среды торгового предприятия ЗАО СЗК «Сибзолото» был сделан акцент на анализе персонала и основных финансово-экономических показателей деятельности, который показал спад эффективности финансовых показателей в отчетном году финансово-экономическая деятельность являлась не эффективной.

Был проведен SWOT-анализ и составлена матрица. Были определены сильные и слабые стороны предприятия, и было определено, что наиболее оптимальной в проведении является стратегия усиления позиций на рынке.

Анализ предмета исследования показал, что ЗАО СЗК «Сибзолото» функционирует во внешней и внутренней среде, существующая система управления характеризуется, как не эффективная, что привело к проблемам. Диагностика процесса управления в ЗАО СЗК «Сибзолото» была проведена в четырех сегментах: технологической, производственной, хозяйственной и управленческой структурах. В процессе диагностики были выявлены следующие недостатки.

В области технологической структуры:

– дублирование полномочий продавцов и администратора торгового зала. Фактически, и те, и другие заняты обслуживанием покупателей и разъяснением им акций, действующих в магазине;

– товароведы, фактически, не заняты ничем, кроме закупки товаров. При этом закупка товаров зачастую происходит по одной и той же однотипной схеме, не учитываются изменения покупательских предпочтений, что приводит к спадам в продажах;

– отсутствует профессиональный мерчендайзинг товарного ассортимента, выкладка товара производится на усмотрение администратора торгового зала.

В области производственной системы:

– отсутствие регламентированного взаимодействия между службой продаж и службой закупок. Фактически, товарный ассортимент формируется стихийно на усмотрение товароведов предприятия, что приводит в некоторых ситуациях к неграмотному запуску товара, не востребованного покупателями, который потом приходится реализовывать по себестоимости, что в условиях низкорентабельного ювелирного бизнеса приводит к значительным потерям прибыли;

– служба закупок не ориентирована на изучение современных модных коллекций, отсутствует маркетинговый подход к формированию ассортимента, нет регулярных маркетинговых исследований потребительских предпочтений.

Недостатками хозяйственной структуры управления являются:

– информационной составляющей – в организации нет специалиста по компьютерной технике и программному обеспечению, несмотря на то, что учет в организации ведется при помощи специальной компьютерной компании 1С:Предприятие; учет продаж ведется в программе «Домино»;

– правовой составляющей – в организации отсутствует юридический отдел или хотя бы должность юрисконсульта, весь массив договорной работы возлагается на бухгалтерию;

– административно-хозяйственной составляющей – закупку канцелярских товаров, выполнение текущих потребностей организации производится руководителями ее структурных подразделений; хозяйственная деятельность в организации не налажена.

Недостатками управленческой структуры управления являются:

– исполнительный директор, фактически, нужен для разгрузки деятельности самого генерального директора. Он не имеет конкретных ни функциональных обязанностей, ни управленческих функций;

– отсутствует регламентированный процесс найма новых работников, не решен вопрос о том, кто именно производит поиск и наем новых продавцов и товароведов;

– в структуре управления отсутствует отдел производства маркетинговых исследований; служба персонала; хозяйственная служба.

Для решения проблем, которые были выявлены в ходе анализа существующей системы управления деятельностью ЗАО СЗК «Сибзолото», был разработан программно-целевой подход по совершенствованию системы управления предприятием.

Таким образом, в структуре управления ЗАО СЗК «Сибзолото» вводятся следующие изменения:

– вводится отдел маркетинга, в функции которого будут включены исследования рынка ювелирных украшений города Красноярска, потребительских предпочтений; организация мероприятий по продвижению и сбыту продукции компании. В отделе вводится функциональная должность мерчендайзера, который будет заниматься выкладкой ювелирных украшений в соответствии с рекомендациями науки мерчендайзинга;

– вводится служба правовой работы, в которой на текущем этапе планируется только один работник, подчиненный непосредственно генеральному директору – юрисконсульт, в функции которого будет входить договорная работа, ведение кадрового делопроизводства, а также наем персонала;

– «разгружается» исполнительный директор, в функции которого остается только технологическая структура управления организацией – закупка и продажа товара потребителям. Остальные управленческие функции переводятся напрямую в подчинение генеральному директору;

– упраздняется должность администраторов торгового зала с передачей соответствующих функций старшим продавцам, которые назначаются в каждой торговой смене. Частично функции администраторов торгового зала выполняются заведующим магазином.

По экспертным оценкам чистый положительный финансовый результат при реорганизации структуры управления составляет, как правило, минимум 10 % от показателей до реорганизации. В итогах 2015 года эта сумма составляет более 5 млн руб., что в несколько раз превышает сумму требуемых затрат. Таким образом, предлагаемые мероприятия экономически эффективны для ЗАО СЗК «Сибзолото» и рекомендованы к внедрению.

Социально-экономическими последствиями предлагаемых мероприятий будет являться:

– повышение производительности труда и эффективности работы каждого сотрудника ЗАО СЗК «Сибзолото»;

– повышение эффективности управления ключевыми бизнес-процессами по закупке и продаже товара;

– актуализация товарного ассортимента;

– оживление потребительского спроса;

– повышение имиджа организации на рынке ювелирной продукции;

– улучшение системы коммуникаций в организации;

– ускорение процессов информационного обмена;

– увеличение оборачиваемости товарных запасов;

– рост положительного финансового результата.

Таким образом, рекомендованные мероприятия по совершенствованию процессами управления в ЗАО СЗК «Сибзолото» благоприятным образом отразятся на деятельности организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11-ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации в 2ч. ч.1[Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 15.02.2016 №32-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.П. Балашов. - Москва: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.Н. Герчикова. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 501с.
5. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебно-справочное пособие / В.В. Глухов. – Санкт-Петербург: Спец. литература, 2010.-325с.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Москва: Остожье, 2009. – 336с.
7. Копылов Е.П. Менеджмент: системы и структуры управления, организационное развитие компаний. учеб. пособие./ Е.П.Копылов. – Ярославль: МУБиНТ, 2000. – 193 с.
8. Коротков Э.М. Исследование системы управления: учебник / Э.М. Коротков. – Москва: Дека, 2009.-285с.
9. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. - Москва: Дека, 2007. - 304с.
10. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: пер. с англ./ Ф.Котлер- Санкт-Петербург.: Питер, 2005 – 800 с.
11. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: учеб.пособие

/ Ш.Ш. Магомедов – Москва: Дашков и Ко, 2003. – 294 с.

12. Маркетинг / Под ред. проф. Э.А Уткина – Москва: ТАНДЕМ, Экмос, 1998. – 320 с.

13. Маркетинг: Словарь/ под ред. Е.П.Голубков – Москва: Экономика, Дело ЛТД, 1994. – 160 с.

14. Менеджмент организации: учебное пособие / З. П Румянцева, [и др.] – Москва: Инфра-М, 1995. – 433с.

15. Менеджмент: учебник / Ф.М Русинов, [и др.]; под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. - Москва: ФБК – ПРЕСС, 2011.-504с.

16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – Москва: ДАНТА, 2008. – 847с.

17. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мексон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – Москва: Дело, 2005. – 720 с.

18. Методика PEST анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://PowerBranding.ru/BIZNES-ANALIZ/PEST/EXAMPLE>.

19. Методика SWOT анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://PowerBranding.ru/MARKETING_LESSONS/SWOT-ANALISYS.

20. Методы исследования систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inventech.ru/lib/analiz/analiz0017>.

21. Основы маркетинга: пер. с англ./ Ф.Котлер [и др.] – 2-е европ. изд. – Москва: Вильямс, 2003. – 944 с.

22. Основы менеджмента: учеб. для студ. вузов, обуч. по эконом. спец./ под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА,2007. – 271 с.

23. Переверзев М.П. Менеджмент: учеб. для студ. вузов по спец. Социально-экономическое образование/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М,2008. – 330 с.

24. Подлесных, В.И. Теория организации: учебник / В.И. Подлесных. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2011. – 337 с.

25. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ./ Майкл Е. Портер – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
26. Разъяснения Закона о торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://garant.ru/company/garant-press/ab/270851/03>.
27. Румянцева, З.П. Общее управление организаций. Теория и практика / З.П. Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
28. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева. – Москва: ДАНТА, 2005. – 314 с.
29. Скопин, О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова // Управление экономическими системами. – 2009. – № 3 (19). – С. 25–29.
30. Средняя заработная плата в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasnoyarskij-kraj.trud.com/salary/67456.html>.
31. Технологическая политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat>.
32. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576с.
33. Уровень безработицы в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/v-krasnoyarskom-krae-stalo-bolshebezrabortnyh-237002752>.
34. Уровень жизни населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru.
35. Финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://grandars.ru/student/fin-m/finansovyy-analiz.html>.
36. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва: Омега-Л, 2008. – 367 с.

36. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва: Омега-Л, 2008. – 367 с.
37. Цены и тарифы. Красноярскстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstatts/krasstat/ru/statistics/prices>.
38. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.
39. Чаплина, А.Н. Практика современного менеджмента (метод casestudy): учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, С.В. Здрестова-Захаренкова; Красн. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2011.
40. Численность населения Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://города-россия.рф/sity_id.php?id=14

