

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Омский государственный педагогический университет

Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин

**МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ  
СОСТОЯНИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМ**

*Учебное пособие*

Омск  
Издательство ОмГПУ  
2014

УДК 338.242  
ББК 65.050.9(2)2  
К92

Печатается по решению редакционно-издательского совета Омского государственного педагогического университета

Рецензенты:

канд. техн. наук, доцент *Н. Г. Макаренко*;  
канд. социол. наук, доцент *Ю. Л. Муравьев*

**Куприянов, Ю. В.**

К92 Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учеб. пособие / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлуниин. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2014. – 136 с.

ISBN 978-5-8268-1897-8

В учебном пособии обобщены основные концепции и теоретические представления о технологиях диагностики состояния бизнес-систем, приведен обзор основных взглядов на диагностические модели и методы, подробно изложен инструментарий диагностического исследования. Внимание авторов сконцентрировано на алгоритмах диагностического исследования, в связи с чем пособие может служить инструментом для практического применения в реальном секторе экономики.

Адресовано магистрантам направления 080200 «Менеджмент», магистерская программа «Управление развитием бизнеса».

УДК 338.242  
ББК 65.050.9(2)2

ISBN 978-5-8268-1897-8

© Куприянов Ю. В., Кутлуниин Е. А., 2014

© Омский государственный педагогический университет, 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
1. Общеметодологические основы диагностики состояния бизнес-систем.....	6
1.1. Содержание понятия организационной диагностики.....	6
1.2. Сущность, цели и задачи диагностики состояния бизнес-систем.....	8
1.3. Основные категории диагностики.....	11
1.4. Причины проведения диагностики состояния бизнес-систем.....	13
1.5. Виды диагностики.....	15
1.6. Алгоритм диагностического исследования.....	18
1.7. Принципы организационной диагностики.....	21
1.8. Основные методологические подходы, применяемые в диагностике.....	23
1.9. Результаты организационной диагностики.....	26
1.10. Мониторинг в диагностике.....	28
1.11. Организационные патологии в диагностике.....	30
1.12. Матрица организационных патологий.....	36
2. Информационное обеспечение организационной диагностики.....	43
2.1. Виды информации, используемой для проведения диагностики.....	43
2.2. Источники информации для диагностики.....	44
2.3. Методы сбора неформальной информации.....	47
3. Аналитическое обеспечение организационной диагностики.....	60
3.1. Общие направления и методы анализа при диагностике.....	60
3.2. Анализ документов и информации.....	61
3.3. Анализ управленческих решений.....	63
4. Модели и методы диагностики.....	65
4.1. Инструментарий диагностики.....	65

4.2.	Диагностические модели.....	67
4.3.	Общие методы организационной диагностики...	76
5.	Модели и методы диагностики состояния отдельных подсистем организации.....	82
5.1.	Комплексная диагностика состояния бизнес-систем.....	82
5.2.	Финансовая диагностика.....	84
5.3.	Диагностика системы управления организацией.....	85
5.4.	Диагностика организационных конфликтов.....	87
5.5.	Диагностика управленческих решений.....	90
5.6.	Антикризисная диагностика.....	95
5.7.	Диагностика системы контроллинга.....	100
5.8.	Диагностика персонала.....	101
5.9.	Диагностика системы продаж.....	102
5.10.	Диагностика организационной структуры.....	104
5.11.	Диагностика организационной культуры.....	106
5.12.	Ассесмент как форма организационной диагностики.....	109
	Глоссарий.....	112
	Список источников и литературы.....	115
	Приложение 1. Варианты планов работы по проекту организационной диагностики.....	120
	Приложение 2. Состав работ по организационному аудиту (диагностике).....	122
	Приложение 3. Каким компаниям необходим организационный аудит?.....	123
	Приложение 4. Интерактивные материалы примеров организационной диагностики.....	125
	Приложение 5. Структура основных диагностических параметров организации.....	129
	Приложение 6. Группировка данных диагностического анкетирования руководителей омских промышленных предприятий по видам организационных патологий.....	131

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе осуществления практической деятельности менеджеры организации постоянно сталкиваются с различными управленческими проблемами, которые возникают вследствие постоянного изменения внутренней и внешней среды.

Жизненный цикл организации, вопросы прекращения либо продолжения ее деятельности напрямую зависят от способности органов управления своевременно решать сложные управленческие ситуации. Управление проблемами включает в себя комплекс управленческих действий, среди которых одним из важнейших является диагностика.

Организационное значение управленческой диагностики связано с сохранением организационной целостности, повышением системной синергии управленческого комплекса, адаптацией организации в бизнес-пространстве. Финансово-экономическая сторона управленческой диагностики состоит в предотвращении финансово-экономических потерь организации путем недопущения кризисных управленческих ситуаций.

Несмотря на то, что управленческая диагностика в составе управленческого консультирования является отдельным направлением хозяйственной специализации, знание ее основ входит в профессиональные компетенции любого современного руководителя.

Управленческая диагностика включается в управленческий цикл коммерческого предприятия и определяет степень управляемости современного конкурентного организационно-управленческого комплекса.

# 1. ОБЩЕМЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИАГНОСТИКИ СОСТОЯНИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМ

## 1.1. Содержание понятия организационной диагностики

Слово «диагностика» греческого происхождения (diagnostikos), что в переводе означает «способный распознавать».

Первоначально понятие «диагностика» получило широкое использование в медицине, а затем появилось и в технических системах. В медицине под диагностикой понимается анализ симптомов и установление причин и происхождения болезни живого организма. В более широком понимании диагностика – это учение о методах и принципах распознавания болезней и постановке диагноза.

Постепенно понятие диагностики перекочевало из медицины и биологии в теорию систем, а в дальнейшем и в социологию. Диагноз стал пониматься как определение существа и особенностей «болезни» на основе системного исследования объекта, а «болезнь» – как отклонение от некоей нормы динамического состояния организации.

В экономике понятие «диагностика» используется с 60-х гг. XX в. В отличие от медицинской диагностики, экономическая диагностика носит более оперативный характер в связи с более критическими последствиями незначительных отклонений в подсистемах организации для ее жизненного цикла. Диагностика в организациях является этапом цикла стратегического управления, технологией обеспечения коррекционных управленческих решений.

В целом организационная диагностика предназначена для распознавания «симптомов» и определения «болезни» управления, определения мер возможной «терапии» (симптоматические решения) и «хирургии» (радикальные решения) с целью оздоровления организации. Симптом – внешний признак, внешнее проявление патологии организации. По существу, диагностика – это системная оценка причин событий, следствием которых является неэффективное функционирование организации.

В настоящее время понятие «диагностика» используется в следующих значениях:

1) процесс деятельности, связанный с определением состояния объекта для осуществления последующего корректирующего воздействия и изменения его состояния или режима работы;

2) совокупность способов, методов и приемов реализации определенного процесса;

3) научное направление в рамках конкретной науки, обеспечивающее методологическую интерпретацию или сопровождение указанного процесса.

В отличие от научного исследования, диагностика носит более эмпирический характер, она нацелена зафиксировать текущее состояние по определенным параметрам и оценить его с позиции представления об «идеальном» состоянии объекта. Диагностика измеряет текущее состояние объекта и вырабатывает предложения по его корректировке исходя из идеального представления об объекте.

Диагностика является первой ступенью в построении алгоритма управленческого воздействия, однако на практике диагностика проводится также и во время реализации разработанного алгоритма [43].

Организационная диагностика – это направление организационного консалтинга, которое представляет собой перечень методов, направленных на изучение существующей ситуации в области корпоративной культуры, психологического климата, степени удовлетворенности трудом, технологии бизнес-процессов, типов взаимодействия и взаимоотношений в рамках бизнес-процессов.

Организационная диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления с помощью применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.

Консультирование организации, как правило, не ограничивается проведением диагностического обследования. Диагностическая фаза процесса консультирования направлена на поиск, выявление, детальное изучение проблем в организации (описание) с целью разработки и реализации мероприятий по их разрешению (вмешательство). Диагноз проблемы не включает работу по ее

решению, однако на практике диагностика и воздействие функционально взаимосвязаны и взаимозависимы относительно достижения полезного конечного результата.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. В каких основных значениях используется понятие «диагностика»?
2. В чем отличие диагностического исследования от научного?
3. Что представляет собой организационная диагностика?
4. На что направлена диагностическая фаза процесса консультирования?

### **1.2. Сущность, цели и задачи диагностики состояния бизнес-систем**

Основное содержание диагностического исследования состояния бизнес-систем заключается в комплексном изучении их стратегического потенциала, качества и конкурентоспособности продуктового портфеля, ресурсной обеспеченности и эффективности работы всех подсистем.

Диагностика базируется на системном подходе, факторном анализе, научном подходе к работе с информацией и является неотъемлемой функцией цикла стратегического управления бизнес-системами.

Сущность диагностики состояния бизнес-систем состоит в выявлении и исследовании их основных параметров, измерении характеристик, отражающих состояние работы всех подсистем, с целью выявления возможных отклонений от устойчивых, средних, стандартных значений и предотвращения нарушений нормального режима работы.

Диагностика состояния бизнес-систем базируется на научных методах и моделях, позволяющих проводить исследования по четким алгоритмам и производить оценку выявленных отклонений от стандартных, общепринятых значений на основе формализованного подхода.

Цель диагностики состояния бизнес-систем – повышение стратегического потенциала их деятельности на каждом этапе