УДК: 338.3:658.5

Микола Вікторович РУДЕНКО
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління,
Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи
Національного банку України, e-mail: mykola_rudenko@mail.ru

РІВНІ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Руденко, М. В. Рівні зрілості систем управління підприємствами / Микола Вікторович Руденко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 93–99.

Анотація. *У статті проаналізовані різні рівні зрілості підприємств щодо можливостей практичного застосування та ефективного використання систем управління. Виділено п'ять рівнів зрілості, побудовано графічну модель та проведено розмежування кожного рівня в системі управління підприємством. Виявлено проблемні аспекти побудови системи управління та запропоновано шляхи переходу підприємства на вищі рівні зрілості з метою підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління. Досліджено набір інструментів і механізмів покращення взаємозв'язку між різними ланками управління та виконавцями робіт. Сформульовано рекомендації вищому керівництву організації щодо обґрунтованості побудови системи управління та можливості отримання бажаного результату.*

Ключові слова: *рівень зрілості; управлінські рішення; ефективність функціонування системи; підприємство; документована система управління.*

Николай Викторович РУДЕНКО
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления,
Черкасский институт банковского дела Университета банковского дела
Национального банка Украины, e-mail: mykola_rudenko@mail.ru

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Руденко, Н. В. Уровни зрелости систем управления предприятиями / Николай Викторович Руденко // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 1. – № 56. – С. 93–99.

Аннотация. *В статье проанализированы разные уровни зрелости предприятий относительно возможностей практического применения и эффективного использования систем управления. Выделено пять уровней зрелости, построена графическая модель и проведено разграничение каждого уровня в системе управления предприятием. Обнаружены проблемные аспекты построения системы управления и предложены пути перехода предприятия на высшие уровни зрелости с целью повышения эффективности и результативности функционирования системы управления. Исследован набор инструментов и механизмов улучшения взаимосвязи между разными звеньями управления и исполнителями работ. Сформулированы рекомендации высшему руководству организации относительно обоснованности построения системы управления и возможности получения желаемого результата.*

Ключевые слова: *уровень зрелости; управленческие решения; эффективность функционирования системы; предприятие; документированная система управления.*

Mykola RUDENKO
PhD in Economics, Associate professor of Economies and Managements Department,
Cherkassy institute of banking of University of banking of the National Bank of Ukraine,
e-mail: mykola_rudenko@mail.ru

MATURITY LEVEL OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS

Rudenko, M. (2015), Maturity level of enterprise management systems. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Rivni zrilosti system upravlinnia pidpryiemstvamy; za red.: M. I. Zveriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 56, pp. 93–99.

© РУДЕНКО М.В., 2015

Abstract. *The article analyses different levels of maturity of enterprises in relation to possibilities of practical application and effective use of control system. Five levels of maturity are selected, a graphic model is built and differentiating of every level in control system by an enterprise is conducted. The problem aspects of construction of control system are found out and the ways of transition of enterprise on the higher levels of maturity with the purpose of increase of efficiency and effectiveness of functioning of control system are offered. The set of tools and mechanisms of intercommunication improvement between the different links of management and performers of works is investigated. The recommendations for the top management of organization in relation to validity of construction of control system and possibility of receipt of the desired result are formulated.*

Keywords: *level of maturity; administrative decisions; the efficiency of the system; enterprise; the documented management system.*

JEL classification: M120, O150

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна економічна ситуація, що пов'язана з інтеграцією нашої держави в європейський та світовий економічний простір, вимагає від підприємств посилити заходи щодо ефективного управління. Функціонування підприємства здійснюється на основі управлінської системи, яка залежить від ступеня розвитку економіки в цілому, залежності підприємства від зовнішнього середовища, розміру підприємства, складності технологічного процесу тощо. Ступінь розвитку системи управління на підприємстві визначає характер її поведінки та здатність реагувати на сучасні виклики, пов'язані з інтеграційними та глобалізаційними процесами в економіці.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності та значущості набувають проблеми адаптації підприємства до нових умов шляхом внесення необхідних змін до його системи управління, що є основою ефективної діяльності підприємства і без якої неможливе не тільки його функціонування і розвиток, але й безпосередньо існування [1].

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженням проблем формування систем управління підприємствами займалися класики економічної науки: М. Альберт, Р. Акофф, Дж. Грейсон, П. Друкер, С. Кові, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, Дж. Обер-Кріе, Ф. Хедоурі [2–5]. Проблематика функціонування та розвитку систем управління в сучасних умовах знайшла відображення в працях вітчизняних науковців, а саме: Б. Андрушківа, М. Афанасьєва, С. Богачева, Н. Ващенко, В. Верби, О. Раєвнєвої, Л. Скібіцької, В. Ячменьової [6–11] та інших. Серед російських науковців за цим напрямом досліджень варто виділити праці О. Бєляєва, А. Гапоненка, Е. Короткова, Д. Новікова, О. Пакрухіна, А. Поршнєвої, З. Румянцевої [12–14]. Проте у надбаннях більшості перелічених науковців, полеміка ведеться у руслі питань загальної теорії управління розвитком підприємства, а окремі прикладні аспекти системи управління потребують деталізації та додаткових наукових досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних науковців, зауважимо, що дослідження проблем формування та розмежування рівнів зрілості систем управління підприємствами залишаються недостатньо вивченими та потребують теоретичного обґрунтування та додаткової уваги з боку наукової спільноти.

Постановка завдання. Метою статті є пошук механізмів підвищення ефективності функціонування підприємства залежно від рівнів зрілості систем управління, що застосовуваних (прийнятих). Для досягнення поставленої мети вважаємо за необхідне вирішити таке наукове завдання: здійснити розмежування рівнів зрілості систем управління підприємствами для забезпечення ефективної реалізації сформованих функцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічного впливу зовнішнього середовища результати діяльності підприємства суттєво залежать від формування та реалізації стратегії розвитку, вирішальним стрижнем якої є правильно побудована система управління підприємством. Ефективне функціонування можливе лише за умови існування реально діючої системи, що вирішує поставлені завдання. Тобто система

управління є механізмом втілення взаємозв'язків, за допомогою яких управління набуває конкретного змісту, а функція управління практичної реалізації.

На практиці існують різні рівні зрілості підприємств стосовно можливостей практичного застосування та ефективного використання систем управління. У дослідженні розглядається загальний підхід щодо управління підприємствами, який побудовано на міжнародних принципах [15] з охопленням усіх напрямків діяльності організації. Пропонуємо провести розмежування підприємств на п'ять рівнів зрілості стосовно впровадження в практичну діяльність систем управління. Критеріями розмежування прийнято ступінь застосування загальновизнаних міжнародних підходів до управління в існуючій системі на підприємстві.

Графічне відображення рівнів зрілості систем управління підприємствами залежно від ступеня використання міжнародних підходів наведено на рис. 1. Рівні функціонування систем управління підприємством із застосуванням міжнародних підходів оцінюється в межах від 0% до 100%.

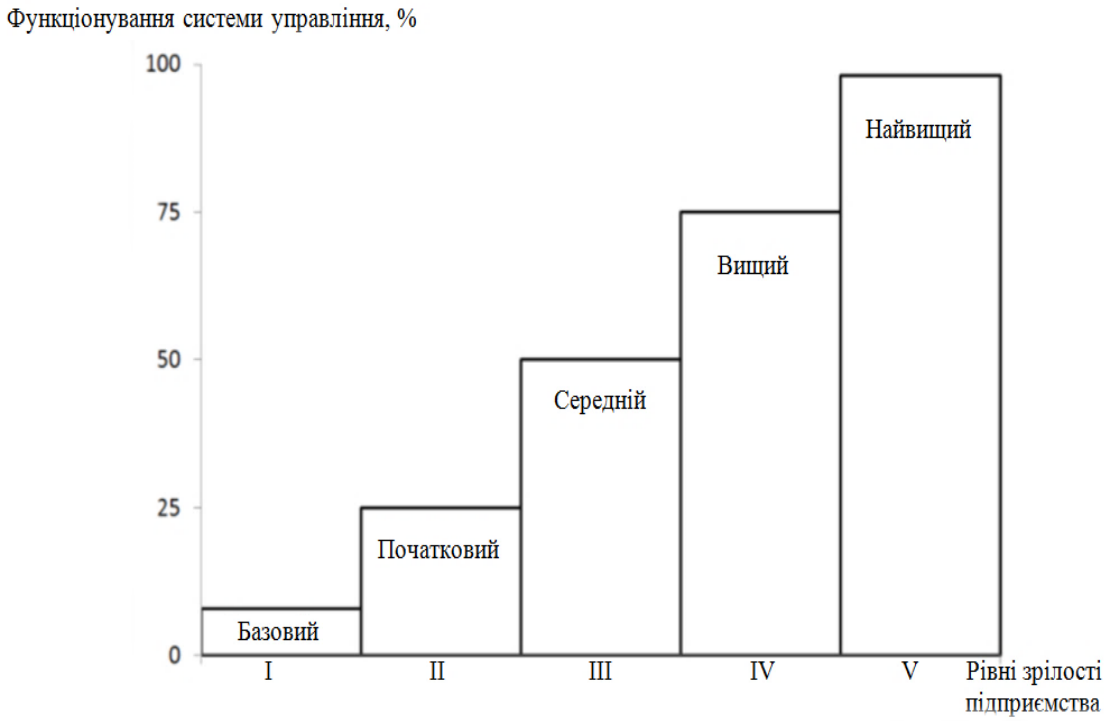

Рис. 1. Рівні зрілості систем управління підприємствами

На першому, базовому, рівні зрілості, на підприємстві взагалі відсутня задокументована система управління, практичне застосування міжнародних підходів до ефективного управління мінімальне та приблизно коливається в межах від 0% до 5%. Прийняття рішень вищого керівництва оформлюється у вигляді наказів, постанов, розпоряджень, протокольних рішень тощо. Вище керівництво, приймаючи рішення та організовуючи його виконання, навіть не замислюється над необхідністю організації на підприємстві задокументованої системи управління. Ознакою розпоряджень та наказів керівництва є зазначений в них термін виконання (щоденно, щотижнево, щомісячно, щоквартально). Ефективність роботи системи управління підприємством на цьому рівні зрілості є сумнівною, оскільки вищезазначений підхід до управління не є систематизованим, тому підприємства на цьому етапі свого розвитку стикаються з необхідністю переходу до нових, більш ефективних, методів управління.

На другому, початковому, рівні зрілості, у вищого керівництва підприємством виникає розуміння необхідності впровадження задокументованої системи управління, задля полегшення та прискорення реалізації управлінських рішень. Застосування міжнародних

підходів до управління на цьому рівні зрілості підприємства складає приблизно 25%. Постійне продукування розпоряджень, наказів і постанов не забезпечує швидкої реалізації управлінських рішень на місцях та призводить до збоїв управління організацією, оскільки затримка в реалізації завдань має незворотні наслідки для підприємства. На цьому рівні принципи та уявлення ієрархічного менеджменту поступаються більш ефективній задокументованій системі управління і на підприємстві формуються всі передумови для розробки вищезазначеної системи. Задокументована система управління є інструментом і, як будь-який інструмент, вона повинна проектуватися і створюватися під конкретні цілі та завдання.

Третій, середній, рівень зрілості управління підприємствами передбачає впровадження задокументованої системи управління, проте на цьому рівні керівництво так і не усвідомило дійсне призначення системи і не використовує її як реальний інструмент у своїй роботі. Функціонування системи управління із застосуванням міжнародних підходів на цьому рівні зрілості складає приблизно 50%. Якщо вища ланка керівництва не використовує переваги роботи системи, не варто сподіватися, що вона буде реально використовуватися персоналом. Фактично на підприємстві існує паралельно дві системи управління, одна – задокументована (побудована «за стандартом»), друга – не задокументована або задокументована фрагментарно у вигляді сукупності наказів.

На цьому рівні зрілості організація остаточно не визначилася з конкретними цілями та завданнями побудованої системи, або визначилася тільки на рівні загальних підходів («покращити», «удосконалити», «систематизувати»), тому складно очікувати досягнення справжньої ефективності системи. Моніторинг процесів управління є досить «віртуальним», тобто відповідні дані збираються і надаються керівництву, проте вони не використовуються ним як основа для прийняття рішень.

Навіть часткове функціонування системи управління на досліджуваному рівні зрілості має позитивні результати для організації:

- персонал має можливість ознайомитися з діяльністю інших структурних підрозділів;
- загальна прозорість управління;
- навчання співробітників з використанням документації системи;
- чітке розмежування повноважень між структурними підрозділами та між керівниками і підлеглими (задокументовано в системі).

Проблемними аспектами роботи системи на середньому рівні зрілості підприємств є негативне ставлення персоналу до самої ідеї документування процесів, закріплюється думка, що це є тільки підвищенням рівня бюрократизації, що не приносить користі організації. Таке ставлення до системи управління особливо характерне для досвідчених співробітників, які й без документів володіли усією інформацією, необхідною для успішного виконання своєї роботи. Тому, якщо підприємство знаходиться на такому рівні зрілості, доцільно швидко розпочати роботи щодо переходу на вищі рівні системи управління, поки негативний досвід співробітників не зробив такий перехід неможливим. Вважаємо, що головною умовою такого переходу є готовність вищого керівництва застосовувати задокументовану систему як дієвий інструмент для управління організацією.

На четвертому, вищому, рівні зрілості підприємств ефективно функціонує запроваджена задокументована система управління, проте існують певні недоліки та прорахунки, хоч у відсотковому виразі застосування міжнародних підходів і принципів складає приблизно 75%. У загальному вигляді основним принципом застосування задокументованої системи управління є внесення змін до діяльності організації через зміни у відповідних системних документах, тобто рішення керівництва щодо змін у порядку виконання процесів супроводжується рішенням про внесення змін до документів, у яких ці процеси описані. Важливою складовою цього рівня зрілості є те, що зміни до документів вносяться не після, а до того, як процеси почали виконуватися по-новому, тобто розвиток задокументованої системи управління йде паралельно з розвитком практичної діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності функціонування системи управління на підприємстві повинна бути створена служба якості, яка б здійснювала методичне керівництво розвитком системи (розроблення методики проектування процесів, навчання усього задіяного персоналу, участь у проектуванні процесів, нагляд за цілісністю системи та її відповідністю вимогам обраних системних стандартів, моніторинг ефективності системи тощо).

На цьому рівні зрілості відбувається чітке розмежування документації системи управління і наказів, розпоряджень, доручень керівництва організації. Якщо керівні органи підприємства бажають внести зміни до порядку виконання робіт, відповідний пункт наказу повинен бути сформульований не як «виконувати певні роботи щотижнево», а «внести зміни до процесу, передбачивши щотижневе виконання робіт».

Ключовим моментом переходу підприємства на четвертий рівень зрілості є те, що керівний склад підприємства повинен погодитися з певним обмеженням власної діяльності відповідно до системи управління, оскільки їхні рішення щодо зміни порядку роботи проходять глибокий аналіз на етапі їх відображення в процесах. Поки новий порядок виконання робіт не був доведений до виконавців, через систему керівник не може вимагати від підлеглих працювати по-новому.

Суттєвим недоліком управління на вищому рівні зрілості є відсутність ініціювання впровадження змін до існуючої системи від керованої ланки, доки керівництво приймає виважені, доцільні та своєчасні рішення система успішно працює, якщо керівники ігнорують удосконалення системи, то ефективність суттєво знижується.

П’ятий, найвищий, рівень зрілості систем управління підприємствами характеризується необхідністю перегляду схеми моніторингу процесів управління, перш за все, перегляду показників, за якими здійснюється моніторинг. Якщо на попередньому рівні зрілості проводилась оцінка реального ступеня виконання завдань порівняно з задокументованими вимогами, то на цьому рівні його варто оцінювати порівняно з «ідеальним» виконанням.

Ефективність функціонування системи управління наближається до бажаних 100%. Максимально ефективна робота забезпечується механізмами зворотного зв’язку між внутрішніми споживачами (підлеглими) та внутрішніми постачальниками (керівниками) в межах підприємства через анкетування внутрішніх споживачів, регулярні зустрічі між внутрішніми споживачами та постачальниками тощо. Також доволі ефективними методами удосконалення існуючої системи управління є бенчмаркінгові дослідження, що базуються на виявленні потенційно кращої практики виконання різних процесів, як за межами підприємства, так і в його структурних підрозділах.

Найвищий рівень зрілості передбачає побудову системи ініціювання превентивних заходів, що включають обов’язкову процедуру визначення ризиків, їх оцінювання та управління ними. Управління ризиками передбачає: по-перше, виявлення ризиків; по-друге, визначення їх наслідків; по-третє, оцінювання ймовірності реалізації та серйозності наслідків; по-четверте, загальне оцінювання та їх ранжування. Метою превентивних заходів є визначення граничного рівня ризиків, перевищення якого обов’язково ініціює втручання вищого керівництва в процеси налагодження механізмів управління.

Іншим шляхом підвищення ефективності системи управління є застосування спеціальних методів та інструментів для аналізу даних та колективного прийняття рішень, серед них можна виділити мозковий штурм, метод Дельфі, метод «кінчісио», діаграму Ісікави тощо.

Ключовою умовою переходу підприємства на п’ятий рівень зрілості щодо впровадження систем управління є свідоме ставлення до неї керівництва. Система передбачає вимоги до роботи керівного складу підприємства, до того, як саме вони повинні аналізувати інформацію та приймати рішення, тому для більшості керівників це є дивним та незвичайним, що викликає їх внутрішній спротив. Проте, якщо керівники відчують себе частиною системи, то система управління на підприємстві буде реально працювати та приносити користь організації.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, розмежування рівнів зрілості систем управління підприємствами щодо можливостей ефективної реалізації функцій управління дозволяє організації визначити, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство та окреслити необхідні шляхи підвищення ефективності свого функціонування. Залежно від рівня зрілості підприємства керівний склад організації формує низку заходів щодо впровадження або удосконалення системи управління та механізмів покращення взаємозв'язку між різними ланками управління та виконавцями робіт. Базуючись на характеристиці п'яти рівнів зрілості підприємств, керівництво організації зможе приймати більш виважені рішення, для яких цілей необхідна система, до функціонування на яких рівнях зрілості вона готова, чого вимагатиме її побудова та який результат може бути отриманий.

У цілому, успішна інтеграція міжнародних підходів до систем управління підприємствами дає можливість вищому керівництву оцінювати світові (передові) вимоги щодо функціонування системи, планувати заходи щодо її реалізації, розподіляти відповідні ресурси, здійснювати кроки щодо постійного поліпшення управління та вимірювати результативність та ефективність роботи системи.

У подальших дослідженнях вищезазначеного напряму, на нашу думку, необхідно зосередити увагу на моніторингу процесів управління, побудові системи ініціювання превентивних заходів щодо виявлення та оцінювання ризиків функціонування системи управління, а також застосуванні спеціальних методів та інструментів для аналізу даних та колективного прийняття виважених рішень.

Література

1. *Ячменьова В. М. Система управління діяльністю підприємства: сутність та складові / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 65–70.*
2. *Друкер П. Практика менеджмента: [пер. с англ.] / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 400 с.*
3. *Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.*
4. *Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.*
5. *Обэр-Крие Дж. Управление предприятием / Дж. Обэр-Крие. – М.: Прогресс, 1973. – 305 с.*
6. *Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта. – Тернопіль: ТНТУ, 2010. – 278 с.*
7. *Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: монографія / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х.: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.*
8. *Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н. В. Ващенко // Менеджмент і маркетинг. – 2014. – № 1 (40). – С. 94–102.*
9. *Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.*
10. *Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.*
11. *Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнєва. – Х : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.*
12. *Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В. Ф. Гапоненко, А. Л. Беспалько, А. С. Власков. – М.: Ось-89, 2007. – 208 с.*
13. *Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – 2-е изд. – М.: Физматлит, 2007. – 584 с.*
14. *Поршнева А. Г. Управление организацией: учеб. / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.*

15. *ДСТУ ISO 10014:2008 «Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг» (ISO 10014:2006, IDT). – К.: Держспоживстандарт України, 2010. – 32 с.*

References

1. *Yachmenova, V. M., Osmanova, Z. O. (2010), «Management system of the enterprise: the nature and components» [Systema upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva: sutnist ta skladovi], Economics and Management, No. 5, pp. 65–70 (ukr)*
2. *Druker, P. (2007), Practice Management. Trans. from Eng. [Praktika menedzhmenta; per. s angl.], Williams, Moscow, 400 p. (rus)*
3. *Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997), Fundamentals of Management: Trans. from Eng. [Osnovy menedzhmenta: per. s angl.], Delo, Moscow, 704 p. (rus)*
4. *Mintsberg, G., Alstrend, B., Lempel, Dzh. (2001), Schools of strategies. Strategic safari: excursion on the wildernesses of management strategies [Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta], Piter, St. Peterburg, 336 p. (rus)*
5. *Ober-Krie, Dzh. (1973), Management an enterprise [Upravlenie predpriyatiem], Progress, Moscow, 305 p. (rus)*
6. *Andrushkiv, B. M., Melnik, L. M., Malyuta, L. Ya. (2010), Strategic management of enterprise innovative development [Strategichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva], TNTU, Ternopil, 278 p. (ukr)*
7. *Afanasev, N. V., Rohozhin, V. D., Rudyika, V. I. (2003), Management of enterprise development: monograph [Upravlenie razvitiem predpriyatiya: monografiya], INZHEK, Kharkiv, 184 p. (rus)*
8. *Vaschenko, N. V. (2014), «Grounding of management of enterprise development concept» [Obgruntuvannia kontseptsii upravlinnia rozvitkom pidpryiemstva], Management and marketing, No. 1, pp. 94–102 (ukr)*
9. *Verba, V. A. (2011), Administrative advising: conception, organization, development: monograph [Upravlinske konsultuvannia: kontseptsiia, orhanizatsiia, rozvytok: monohrafiia], KNEU, Kyiv, 327 p. (ukr)*
10. *Verba, V. A., Grebeshkova, O. M. (2011), Management of company development [Upravlinnia rozvytkom kompanii], KNEU, Kyiv, 482 p. (ukr)*
11. *Raevneva, O. V. (2006), Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models: monograph [Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli: monografiia], INZHEK, Kharkiv, 496 p. (ukr)*
12. *Gaponenko, V. F., Bespalko, A. L., Vlaskov, A. S. (2007), Economic security of enterprises. Approaches and principles [Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiy. Podhody i printsipy], Os-89, Moscow, 208 p. (rus)*
13. *Novikov, D. A. (2007), Theory of the organizational systems management [Teoriya upravleniya organizatsionnymi sistemami, 2-e izd.], Fizmatlit, Moscow, 584 p. (rus)*
14. *Porshneva, A. G., Rumyantseva, Z. P., Salomatin, N. A. (2000), Management of organization [Upravlenie organizatsiey], INFRA-M, Moscow, 669 p. (rus)*
15. *DSTU ISO 10014:2008, (2010), Quality management. Guideliness on realization of financial and economic advantages (ISO 10014:2006, IDT) [Upravlinnia yakistiu. Nastanovy shchodo realizatsii finansovykh ta ekonomichnykh perevag (ISO 10014:2006, IDT)], Derzhspozhivstandart Ukrainy, Kyiv, 32 p. (ukr)*

Стаття надійшла до редакції 11.03.2015.