
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 330.4:65.016

А. В. Кунденко, к.е.н., доцент,
В. В. Шипарєва, студентка**УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ
НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ЗРІЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Анотація. У статті наведено характеристики рівнів основних моделей зрілості. Розглянуто проблему формування моделі зрілості системи антикризового управління підприємством та її узгодження з рівнями зрілості системи стратегічного управління.

Ключові слова: модель зрілості, система антикризового управління, система стратегічного управління, рівень зрілості, синергетичний ефект.

А. В. Кунденко, к.э.н., доцент,
В. В. Шипарева, студентка**УПРАВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИЕЙ НА ОСНОВЕ
МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Аннотация. В статье представлена характеристика уровней основных моделей зрелости. Рассмотрена проблема формирования модели зрелости системы антикризисного управления предприятием и её согласование с уровнями зрелости системы стратегического управления.

Ключевые слова: модель зрелости, система антикризисного управления, система стратегического управления, уровень зрелости, синергетический эффект.

A. V. Kundenko, candidate of economic sciences, associate professor,
V. V. Shypareva, student**THE MANAGEMENT OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY BASED ON THE MODELS
OF ORGANIZATION MATURITY**

Abstract. The characteristics of the basic levels of maturity models are examined in the article. The problem of the formation of the anti-crisis management system maturity model and its coordination with the maturity levels of strategic management is described.

Keywords: maturity model, the system of anti-crisis management, strategic management system, level of maturity, a synergistic effect.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання кожне підприємство у ході своєї діяльності проходить певні стадії розвитку, що зумовлює необхідність формування та корегування організаційної структури, стратегій, цілей, технології виробництва, системи управління персоналом тощо. Особливо ця проблема є актуальною при організації процесів виходу підприємства з кризового стану або недопущення появи кризових явищ, що передбачає розробку та реалізацію відповідної антикризової стратегії.

Необхідність розробки та використання антикризової стратегії на підприємстві викликана нестабільністю ринкового середовища, відсутністю повної та достовірної інформації про його майбутній стан і характер впливу зовнішнього оточення на підприємство.

Для ефективної реалізації антикризової стратегії необхідно використовувати науково обґрунтовані підходи. Одним з перспективних підходів до управління антикризовою стратегією є системний підхід з використанням методики визначення рівня зрілості організації.

Постановка проблеми. Сьогодні все більше підприємств для забезпечення свого розвитку використовують управління за моделями зрілості організацій. Реалізація процесів антикризового управління також потребує формування та використання методики, яка передбачає визначення рів-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ня зрілості такої системи. Це необхідно для того, щоб визначити, на якому рівні організаційного розвитку на даний момент знаходиться система управління антикризовою стратегією та розробити заходи, які дозволять забезпечити перехід системи на більш високий рівень зрілості для виходу підприємства з кризи або недопущення появи кризових явищ.

Аналіз досліджень і публікацій. Як зазначається у [1], поняття моделі зрілості трактується як «модель, яка визначає необхідні елементи ефективних процесів та описує шлях поступового переходу від незрілих процесів (які управляються «ad hoc») до регламентованих зрілих процесів з підвищеною якістю та ефективністю».

Ці моделі успішно використовуються в таких сферах, як: управління якістю, управління проектами, управління інфраструктурою та розробкою програмного забезпечення.

Даній проблемі присвячені наукові праці та публікації багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Л. Батенко, К. Грей, А. В. Дзюбіна, Т. Калита, Г. Керцер, В. В. Колдовський, А. С. Козлов, С. М. Козьменко, А. Пилипенко та багатьох інших.

Виділення недослідженої частини загальної проблеми. Аналіз наукових праць підтверджує важливість питання використання моделей зрілості для управління організацією та поінформованості щодо нього. Проте залишається малодослідженим питання формування моделі зрілості для управління антикризовою стратегією, що зумовлює необхідність подальшого дослідження проблеми.

Постановка завдання. Для забезпечення ефективного антикризового управління підприємством, в умовах реалізації його стратегічного розвитку, необхідно адаптувати моделі зрілості організації для забезпечення управління системою реалізації антикризової стратегії, з дотриманням умови вдосконалення якості та рівня розвитку системи, що забезпечує підвищення ефективності її функціонування.

Виклад основного матеріалу. Використання моделей зрілості для управління антикризовою стратегією підприємства потребує визначення рівнів зрілості організації та їхніх характеристик. При цьому важливим є визначення рівнів зрілості систем стратегічного та антикризового управління як узагальнених характеристик ступеня розвитку таких систем, тобто готовності до розробки і реалізації антикризової стратегії з урахуванням стану підприємства, внутрішнього потенціалу та факторів зовнішнього оточення.

Перехід систем на кожний наступний, більш високий рівень розвитку має робити їх більш конкурентоспроможними, такими, що динамічно реагують на вимоги зовнішнього середовища й дозволяють раціонально використовувати як особистий, так і організаційний потенціал [2].

Оскільки в сучасних економічних дослідженнях не сформовано чіткої моделі зрілості системи управління антикризовою стратегією підприємства, дослідимо основні моделі зрілості та сформуємо узагальнену модель.

У більшості моделей зрілості використовується п'ятирівнева система градації. Кожна модель має свою термінологію для позначення основних рівнів розвитку. У таблиці 1 наведемо зведену характеристику кожного рівня зрілості для основних моделей.

Як видно з таблиці, кожна з моделей зрілості має схожі за своїм змістом рівні, починаючи з початкових знань про методи та моделі управління і закінчуючи безперервним вдосконаленням процесів її функціонування.

У роботі [1, с.143] виділено рівні зрілості системи стратегічного управління. Перший рівень зрілості характеризується відсутністю усвідомленої потреби в системному стратегічному управлінні та у формалізованій системі стратегічного управління. На другому рівні ще відсутніми є стратегії як набір формалізованих цілей та планів дій, існуюча стратегія є декларацією ідей. На третьому рівні зрілості з'являється формалізована стратегія, але механізм її реалізації не впроваджений. На наступному рівні запроваджується механізм реалізації стратегій, проводиться безперервний моніторинг та вдосконалення стратегічного управління підприємством. Останній, п'ятий рівень, характеризується ефективно функціонуючою системою розробки та реалізації портфелю стратегій підприємства.

Ефективне управління антикризовою стратегією є можливим, коли забезпечено умови досягнення рівнів зрілості системи як стратегічного, так і антикризового управління. Тому постає завдання формування моделі зрілості антикризового управління.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

Назва рієня (узагальнена)		Сфера встановлення					
		Управління проектами (за Керцнером) [3]	Управління якістю [4]	Управління інфраструктурою [5]	Програмного забезпечення (СММ) [6]	Організації [7]	
1	Базові знання	2	3	4	5	6	
	Базові знання	<p><i>Загальна термінологія.</i> Повна відсутність досвіду; усвідомлення необхідності управління проектами (УП).</p>	<p><i>I рівень.</i> Відсутність документованої системи управління.</p>	<p><i>Базовий.</i> Велика кількість процесів, які виконуються вручну, мінімальна централізація управління, відсутність стандартів.</p>	<p><i>Початковий.</i> Відсутнє стабільне середовище розробки і супроводження, всі сили спрямовано на кодування і тестування програми.</p>	<p><i>Нульовий рівень.</i> Відсутні внутрішні регулюючі документи. Бізнес-процеси не описані і не класифіковані.</p>	
	Усвідомлення	<p><i>Загальні процеси.</i> Усвідомлення з боку підприємства необхідності використання загальних процесів і методології УП.</p>	<p><i>II рівень.</i> Внесення змін у діяльність організації через зміну відповідних системних документів.</p>	<p><i>Стандартизований.</i> В інфраструктурі з'являються чіткі визначені точки управління, завдяки використанню стандартів.</p>	<p><i>Повторюваний.</i> Жорстке керування, планування і контроль; акцент робиться на початкові вигоди.</p>	<p><i>Рівень усвідомлення.</i> З'являються внутрішні стандарти. Виконання нових проєктів ґрунтується на досвіді.</p>	
	Формалізація	<p><i>Загальна методологія.</i> Усвідомлення необхідності розробки єдиної методології УП для підвищення ефективності управління.</p>	<p>-/-</p>	<p><i>Рационалізований.</i> Витрати на управління комп'ютерами та серверами є мінімальними, процеси та політики використовуються для підтримки бізнесу.</p>	<p><i>Фіксований.</i> Процеси повністю документовані, стандартизовані і інтегровані в єдиний логічний потік.</p>	<p><i>Рівень керованості.</i> В організації задокументовані і стандартизовані всі бізнес-процеси. Система керування є відокремленою.</p>	
	Керованість	<p><i>Бенчмаркінг.</i> Порівняння ефективності УП з ефективністю методик світових лідерів, поява офісу з УП.</p>	<p><i>III рівень.</i> Документована система застосовується не тільки на етапі впровадження змін, але і на етапі їх ініціювання та прийняття відповідних рішень.</p>	<p><i>Динамічний.</i> Повне розуміння стратегічної цінності інфраструктури, яка допомагає ефективно вести бізнес і постійно випереджати конкурентів.</p>	<p><i>Керований.</i> Кількісна оцінка якості процесів і продукту; для контролю над процесами використовуються метрики.</p>	<p><i>Рівень вимірюваності.</i> Кількісна система оцінки ефективності бізнес-процесів.</p>	
	Постійне вдосконалення	<p><i>Безперервне покращення.</i> Перенесення досвіду на управління теперішніми проектами, вдосконалення всіх процесів на основі бенчмаркінгу.</p>			<p><i>Оптимізований.</i> Покращення роботи; основна мета – випуск бездефектних продуктів, в яких помилки усунені ще на стадії внутрішнього тестування.</p>	<p><i>Рівень вдосконалення.</i> Рейтинґінг бізнес-процесів. Корегування процесів носить постійний, системний характер.</p>	

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для формування моделі зрілості антикризового управління приймемо, що до його ознак відносять наступні:

- сфери відповідальності за розробку та реалізацію антикризової програми чітко розподілені між працівниками;
- усі роботи, пов'язані з антикризовою програмою, проводяться у відповідності із запланованим процесом;
- встановлені процеси відповідають реальним можливостям підприємства на даному етапі;
- керівна ланка безперервно здійснює контроль за якістю виконання антикризових заходів, а також аналізує їхній вплив на подальшу діяльність організації.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати систему антикризового управління у складі загальної структури управління підприємством, зокрема системи стратегічного управління. Тому при розробці моделі зрілості антикризового управління підприємством будемо спиратися на ступені зрілості системи стратегічного управління, які наведені вище.

Сформуємо модель зрілості антикризового управління підприємством, а також заходи, необхідні для переходу на вищий рівень. Одержані результати наведемо в таблиці 2.

Як бачимо, *на першому рівні* зрілості підприємство не має досвіду з антикризового управління, відсутня чітка методологія. Для переходу на наступний рівень пріоритетним завданням є усвідомлення необхідності впровадження на підприємстві системи антикризового управління.

На другому рівні з'являється загальна методологія антикризового управління. На цьому рівні підприємство стикається з низкою проблем, наприклад, з проблемою відсутності стандартизації антикризових процесів, необхідних інструментів для антикризового управління та ін.

Таблиця 2

Модель зрілості системи антикризового управління (АУ)

Рівень зрілості	Назва	Характеристика	Умови переходу на наступний рівень
1	Базові знання	Випадковий характер антикризового управління або ж повна відсутність досвіду у даній сфері; відсутня антикризова методологія; з боку персоналу немає усвідомлення необхідності впровадження АУ.	- Усвідомлення необхідності впровадження системи АУ; - підвищення пріоритетності використання АУ; - впровадження заходів для створення системи АУ.
2	Усвідомлення	Підприємство усвідомлює необхідність використання загальних процесів та методології АУ. Ідея антикризового управління знаходиться на стадії розробки.	- Створення вищим менеджментом програми підтримки АУ; - документування антикризових заходів; - доведення плану впровадження АУ до працівників.
3	Формалізація управління	Повна підтримка АУ з боку керівництва; антикризові процеси є задокументованими та стандартизованими; система АУ є чітко відокремленою від інших систем підприємства.	- Організаційне забезпечення АУ; - дослідження впровадження системи АУ іншими підприємствами; - створення системи кількісної оцінки результатів АУ.
4	Керованість та оцінка	Безперервний моніторинг ефективності АУ; використання досвіду виходу з кризових ситуацій інших підприємств; поява в організаційній структурі підприємства відділу АУ; введення системи кількісної оцінки антикризових заходів.	- Безперервний моніторинг всіх процесів АУ; - чітко вироблена схема виходу підприємства з кризи.
5	Постійне вдосконалення	Вдосконалення всіх процесів; накопичення інформації про минулий досвід з АУ.	-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тож для переходу на наступний рівень керівництву підприємства потрібно створити спеціальну програму з реалізації антикризового управління та довести її до працівників, запровадити документування всіх антикризових заходів, що проводяться.

На третьому рівні підприємства стикаються з проблемою втілення ідеї антикризового управління в реальність. Система антикризового управління остаточно виокремлюється від інших систем підприємства. Для того, щоб впровадження антикризової системи було успішним, необхідно враховувати досвід інших підприємств у даній сфері.

Для четвертого рівня зрілості характерне функціонування системи антикризового управління підприємством. Проведено об'єктивний аналіз процедури виходу підприємства з кризової ситуації, виділено всі критерії оцінювання ефективності впровадження антикризових заходів.

П'ятий рівень зрілості характеризується ефективно функціонуючою системою антикризового управління підприємством.

Управління реалізацією антикризової стратегії підприємства передбачає поєднання методологій та накопичених знань у сферах стратегічного та антикризового управління. Причому, чим вищий рівень організаційного розвитку, на якому перебувають зазначені системи, тим ефективнішим буде процес реалізації антикризової стратегії.

Залежно від потенціалу, стилю управління, внутрішніх і зовнішніх умов системи антикризового і стратегічного управління початково можуть перебувати на різних рівнях зрілості. Тому реалізація антикризової стратегії передбачає узгодження рівнів зрілості зазначених систем.

Розглянемо ситуацію (рис. 1,а), коли системи антикризового та стратегічного управління знаходяться на одному, початковому рівні зрілості.

Обидві системи характеризуються низьким рівнем досвіду в даних сферах, також відсутнє усвідомлення необхідності розробки систем антикризового та стратегічного управління. За таких умов у результаті взаємодії двох систем виникає синергетичний ефект, який забезпечує можливість якісної зміни процесу реалізації антикризової стратегії підприємства. Проте розмір синергетичного ефекту буде мінімальним. Адже в обох системах є лише базові знання, а цього недостатньо для ефективного функціонування системи реалізації антикризової стратегії в цілому.

Перший рівень зрілості систем характеризується мінімальним рівнем освоєних знань (методів, моделей, методик тощо).

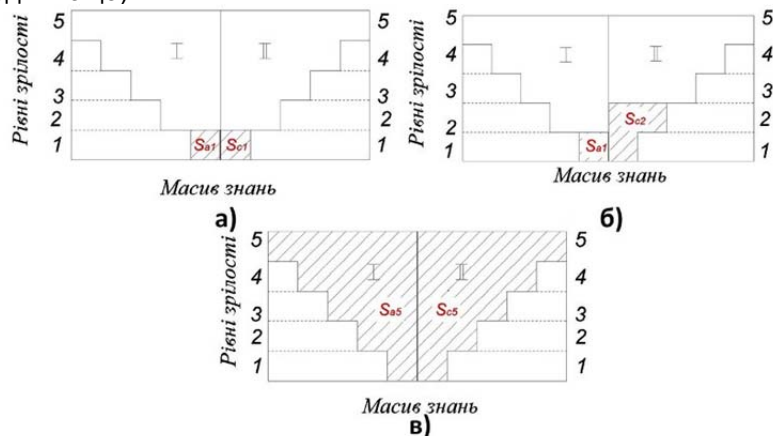


Рис. 1. Схема узгодження рівнів зрілості систем антикризового та стратегічного управління:

- а) – перебування систем на початковому рівні зрілості;
- б) – перебування систем на різних рівнях зрілості;
- в) – перебування обох систем на вищому рівні зрілості;
- I - система антикризового управління;
- II - система стратегічного управління;
- масив освоєних знань;
- масив неосвоєних знань;
- S_{ai} – i -й рівень зрілості системи антикризового управління ($i=5$);
- S_{cj} – j -й рівень зрілості системи стратегічного управління ($j=5$).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Визначимо загальну площу масиву освоєних знань шляхом додавання площ освоєних знань систем стратегічного та антикризового управління:

$$S = S_{a1} + S_{c1}. \quad (1)$$

Можливою є ситуація, коли системи перебувають на різних рівнях зрілості (рис. 1,б). Як видно з рисунку, система антикризового управління перебуває на початковому рівні зрілості, а система стратегічного управління перейшла на другий рівень, що характеризує появу нових освоєних знань. У такій ситуації потрібно максимально використовувати знання зі стратегічного управління як за напрямком реалізації стратегії підприємства, так і використання освоєних знань як бази для розвитку антикризового управління та переведення системи антикризового управління на наступний рівень зрілості.

При цьому, завдяки синергетичному ефекту, освоєння знань, які відповідають другому рівню зрілості антикризового управління, відбудеться швидше, з меншими витратами ресурсів, ніж у випадку, якби ці знання здобувалися системою самостійно, без взаємодії з системою стратегічного управління.

Площу масиву освоєних знань можна визначити як:

$$S = S_{a1} + S_{c2}. \quad (2)$$

Найбільш бажаною та ефективною для будь-якого підприємства є ситуація, коли системи антикризового та стратегічного управління перебувають на найвищому рівні зрілості (рис. 1,в). У такому випадку синергетичний ефект від взаємодії систем буде максимальним, що зумовить можливість суттєвого збільшення вигід або економії витрат. Площу масиву знань у такому випадку визначимо як:

$$S = S_{a5} + S_{c5}. \quad (3)$$

Для забезпечення переходу системи на більш високий рівень організаційного розвитку необхідно вдосконалювати знання, вміння, підходи до управління. За умов взаємодії систем стратегічного та антикризового управління, доцільним є використання знань однієї системи як основи для формування відповідного масиву знань та вмінь іншої системи. Завданням для керівника підприємства є забезпечення умов, необхідних для переходу систем на більш високий рівень зрілості. Перебування систем антикризового та стратегічного управління на високих рівнях організаційного розвитку є запорукою ефективної реалізації антикризової стратегії підприємства, що забезпечить вихід підприємства з кризи або недопущення появи кризових явищ.

Висновки. У результаті вирішення проблеми ефективного управління антикризовою стратегією підприємства визначено:

1) одним із перспективних підходів до управління антикризовою стратегією є використання моделей зрілості. На даний час сформовано та досліджено моделі зрілості управління проектами, управління якістю, інфраструктурою, розробки програмного забезпечення, стратегічного управління. Узагальнення моделей зрілості дало можливість виділити п'ять основних рівнів;

2) за допомогою сформованої моделі зрілості антикризового управління підприємство може самостійно оцінити рівень розвитку, на якому воно знаходиться по відношенню до системи розробки антикризової стратегії, а також вжити всіх необхідних заходів для переходу на вищий рівень;

3) узгодження рівнів зрілості систем антикризового та стратегічного управління дало можливість створити умови для забезпечення ефективної реалізації антикризової стратегії на основі використання синергетичного ефекту.

Література

1. Скитьова Г. С. Стратегічне управління холдинговими компаніями: проектно – орієнтований підхід (за матеріалами підприємств галузі інформаційно – комунікаційних технологій України): дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ганна Сергіївна Скитьова. - К., 2013. – 217 с.
2. Маматова Т. Методологічні засади визначення рівнів зрілості систем надання якісних послуг з державного контролю / Т. Маматова // Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць. - 2011. – № 1 (8). - С. 104–113.
3. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Логістика». – 2010. - № 690. – С. 235-240.
4. Калита Т. Три уровня зрелости системы управления качеством / Т. Калита // Молочное дело. – 2011. – №7. – С. 15–20.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Алхаков Ш. Уровни зрелости ИТ-инфраструктуры предприятия [Електронний ресурс] / Шамиль Алхаков. – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/it/section_91/article_3182/

6. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1 [Електронний ресурс] / M. C. Paulk, B. Curtis, M. B. Chrissis, Ch. V. Weber. – Режим доступу: http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf

7. Мішин С. О. Рівень зрілості організації [Електронний ресурс] / С. О. Мішин. - Режим доступу: <http://istoriyacultur.com.ua/riven-zrilosti-organizaciji/2.php>

References

1. Skytiova, H. S. (2013). *Strategic management of holding companies: project-oriented approach (based on the materials of industry of informational-communicational branch of Ukraine)* (Ph.D. dissertation). Kyiv.

2. Mamatova, T. (2011). Methodological basis of determine the level of maturity of providing quality services from government control. *Public Administration and Local Self-Government: Collected Works*, 1(8), 104–113.

3. Dziubina, A. V. (2010). Project management maturity model for local businesses. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University: Logistics*, 690, 235-240.

4. Kalita, T. (2011). Three maturity levels of quality management system. *Molochnoe delo*, 7, 15-20.

5. Alkhakov, Sh. (n.d.). *The maturity levels of IT infrastructure of the enterprises*. Retrieved from http://www.iteam.ru/publications/it/section_91/article_3182/

6. Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, Ch. V. (1993) *Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*. Retrieved from http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf

7. Mishyn, S. O. (n.d.). *The level of maturity of organization*. Retrieved from <http://istoriyacultur.com.ua/riven-zrilosti-organizaciji/2.php>

Надійшла 25.11.2013