

Ліхота О.В.,
*викладач кафедри економіки та менеджменту,
Донецький інститут
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія Управління Персоналом»*

Likhota O.V.
*Teacher of Economics and Management Department,
Donetsk Institute of Private Joint-Stock Company
"Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management"*

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДІАГНОСТИКИ ХАРАКТЕРИСТИК ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ

Ліхота О.В. Організаційне забезпечення механізму діагностики характеристик інтегрованих систем. В статті розглянуто елементи технології управління розвитком підприємств, які мають обмежений характер завдяки взаємному впливу елементів системи. Показано наявність зв'язку між стратегією розвитком підприємств та діючими організаційними структурами, що оцінюється індикаторами розвитку та показниками реалізації стратегії. З метою забезпечення механізму діагностики пропонується виділяти цільові підсистеми, які узгоджені з напрямками розвитку підприємств. Показано, що для реальної роботи по вдосконаленню процесів управління розвитком підприємств потрібно зацікавленість менеджерів, а також система індикаторів розвитку підприємств. Доведено, що для побудови інтегрованої системи управління, на основі функціонально організаційної структури, необхідно до неї внести розробку ролевих концепцій стратегічного і процесного управління, а також організувати центри компетенцій – стратегічний і процесний офіси.

Ключові слова: бізнес-процеси; дисбаланс; індикатори розвитку; стратегічні орієнтири; процес управління; сфера компетенцій.

Лихота А.В. Организационное обеспечение механизма диагностики характеристик интегрированных систем. В статье рассмотрены элементы технологии управления развитием предприятий, имеющих ограниченный характер благодаря взаимному влиянию элементов системы. Показано наличие связи между стратегией развития предприятий и действующими организационными структурами, оценивается индикаторами развития и показателями реализации стратегии. С целью обеспечения механизма диагностики предлагается выделять целевые подсистемы, которые согласованы с направлениями развития предприятий. Показано, что для реальной работы по совершенствованию процессов управления развитием предприятий нужна заинтересованность менеджеров, а также система индикаторов развития предприятий. Доказано, что для построения интегрированной системы управления на основе функционально организационной структуры, необходимо к ней добавить разработку ролевых концепций стратегического и процессного управления, а также организовать центры компетенций – стратегический и процессный офисы.

Ключевые слова: бизнес-процессы; дисбаланс; индикаторы развития; стратегические ориентиры; процесс управления; сфера компетенций.

Likhota Oleksandr. Organizational support of the mechanism of diagnostics of characteristics of integrated systems. The article considers the elements of technology for managing the development of enterprises, which are limited due to the mutual influence of the elements of the system. The connection between the strategy of enterprise development and the existing organizational structures is shown, which is evaluated by the development indicators and indicators of the strategy implementation. In order to ensure the diagnostic mechanism, it is proposed to identify target subsystems that are consistent with the directions of enterprise development. It is shown that for real work on improvement of processes of management of development of the enterprises interest of managers, and also system of indicators of development of the enterprises is required. It is proved that in order to build an integrated management system, based on the functional organizational structure, it is necessary to include: development of role concepts of strategic and process management, as well as to organize competence centers - strategic and process offices. To build on the basis of an integrated management system, it is necessary to make a number of additions: to develop role concepts of strategic and process management and to organize competence centers – strategic and process offices. It is shown that the system of management is manifested in the organic connection of the structure of government, methods of decision preparation, information and management techniques, in the interdependence of decisions made at different times and at different levels. It is concluded that there is an obvious connection between the development strategy, enterprises that are part of the corporate structure and the current organizational

structure of the company. It is shown that the heads of target management subsystems are part of the Board, which decides on the implementation of enterprise development strategies and monitors their implementation. Personal responsibility for the implementation of strategic goals of the second level of detail rests with the heads of departments (divisions), which are under the functional subordination of the relevant head. It is proved that the technology of enterprise development management of vertically integrated corporate structure should be considered as a long, systematic and regulated process of vulnerability analysis, in order to prevent recurrence of crisis situations and prevent them in the future.

Keywords: business processes; imbalance; development indicators; strategic guidelines; management process; scope of competencies.

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що в умовах кризи та економічної нестабільності, управління розвитком підприємств повинно мати системний і багатоцільовий характер, охоплюючи різні елементи управління та технології, які враховують специфіку дисбалансів. Таким чином, технологія управління розвитком характеризується як послідовність дій при пошуку варіантів вирішення проблем дисбалансів, а також як поетапність виконання повноважень менеджменту.

Аналіз публікацій показує, що значний внесок в розробку теоретичних і методичних положень здійснили такі вітчизняні та іноземні дослідники: С. Бір, Р. Каплан, Н. Касьянова, С. Коверга, В. Ляшенко, Д. Нортон, Ю. Погорелов, О. Пушкар, О. Раєвська, Й. Шумпетер. Незважаючи на наявність цих досліджень, питання пов'язані з організаційним забезпеченням механізму ефективної діагностики характеристик інтегрованих систем не отримали свого повного розгляду та потребують подальших досліджень.

Викладення матеріалів дослідження необхідно розпочати з того, що управління розвитком являє собою вид діяльності, який характеризується певними технологічними схемами, що дозволяють системі досягнути цілей розвитку. На базі перерахованих факторів необхідно визначити пріоритети формування технології управління розвитком підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури. Зміст таких технологій, полягає у виборі і реалізації певної послідовності та комбінацій операцій при розробці управлінських рішень. Технологія управління включає послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Представляючи технологію як послідовність, слід виділити її базові етапи. Процес управління, на думку Е.М. Короткова, має закономірний зміст, який визначається сутністю етапів: цілеполагання, оцінка ситуації, знаходження головної проблеми, прийняття та реалізація управлінських рішень [1, с. 201]. Ці етапи повинні закладатися в основу технології процесу управління розвитком підприємства та підстави показників дисбалансів.

У якості елементів технології управління розвитком підприємства виступають:

1. Розробка стратегії розвитку, наявність якої є однією з умов управління розвитком підприємства.
2. Оцінка ризикових сторін компанії та ймовірних втрат.
3. Своєчасна реакція компанії на дисбаланси індикаторів розвитку підприємств складає основу зниження втрат від дисбалансів.
4. Планомірне усунення дисбалансів розвитку підприємств.

5. Аналіз ризику втрат від дисбалансів і визначення заходів управління розвитком.

6. Активне управління комунікаціями.

7. Моніторинг проявів дисбалансів.

Відповідно до теорії систем, збалансований стан вертикально інтегрованої корпоративної структури (ВІКС) виникає, якщо напрямки і величини потоків обміну із зовнішнім середовищем постійні в часі. У реальному житті такий стан можливий протягом вкрай нетривалого часу. Зміна параметрів ВІКС або факторів зовнішнього середовища неминує призводить до порушення рівноваги, нестійкості та незбалансованості системи. На думку Т. Кадиева, це дозволяє розглядати динаміку розвитку підприємств корпоративної структури як упорядкований сценарій розвитку [2, с. 9]. Вцілому, розвиток підприємства представляє собою постійний перехід в деякому просторі можливих станів. Сукупність цілей і очікувань стейкхолдерів пред'являє до розвитку компанії вимоги цілеспрямованості та керованості.

Як показує практичний досвід роботи в сфері управління розвитком складних систем, потенціал вдосконалення кожного з елементів системи є значно обмежений. Причина такого стану речей криється в універсальній властивості системи, – цілісності: взаємний вплив змін елементів системи та самої системи один на одного. Представники вітчизняного бізнесу на сьогодні починають усвідомлювати необхідність формування інтегрованих систем управління, які передбачають збалансованість застосовуваних методів, технологій і стандартів управління. Як вказує У. Детмер, внаслідок взаємозалежності та мінливості, оптимізація окремих елементів не може забезпечити оптимальне функціонування системи. Якщо кожен її елемент працює з максимальною віддачею, це ще не означає, що система в цілому буде давати таку ж віддачу [3, с. 311].

Організація управління розвитком підприємств ВІКС повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до будь-яких змін і адекватно реагувати на найменші коливання зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії. У цих умовах центральне місце в менеджменті буде займати розробка гнучких, ефективніших управлінських рішень, що забезпечують конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, тобто формування програм розвитку корпоративної структури.

Різні підходи до управління, – класичний, поведінковий, науковий, кількісний, процесний, системний, ситуаційний, почали формуватися з початку ХХ ст. Основною метою їх створення було забезпечення менеджменту необхідними інструментами та прийомами для досягнення успіху в управлінні організацією. При розробці організаційно-методичного забезпечення

управління розвитком підприємства повинні вирішуватися наступні завдання:

а) дослідження факторів, що визначають стратегію розвитку підприємств ВІКС;

б) уточнення ролі складових корпоративної структури і конкретних управлінських працівників в забезпеченні оперативної реакції на зміну кон'юнктури ринку, яке базується на логічному аналізі чинників впливу зовнішнього середовища;

в) розробка організаційно-методичних основ управління розвитком підприємств, що забезпечують їх високу оперативність в умовах мінливої зовнішнього середовища завдяки структуризації процесів прийняття рішень та їх алгоритмізації;

г) розробка структурно-логічних схем процесу прийняття ключових управлінських рішень, заснована на аналізі організаційно-правових дій управлінського персоналу.

Чим складніше організаційна структура компанії, тим більше вимоги до процесу управління та з більшою актуальністю повстають завдання визначення його якості. У більшості випадків, сучасні проблеми управління розвитком підприємств можуть бути вирішені лише при системному підході, коли керівництво вміє аналізувати своє місце в системі та оцінювати вплив своїх рішень на різні аспекти діяльності компанії. Формування системи управління розвитком підприємств ВІКС може розглядатися як система засобів і методів, за допомогою яких значна кількість зайнятих рішенням складних завдань осіб взаємопов'язана один з одним в процесі свідомого, систематичного встановлення зв'язку та подальшого досягнення узгоджених цілей. Системність управління проявляється в органічному зв'язку структури органів управління, методів підготовки рішення, інформації та техніки управління, у взаємозалежності рішень, прийнятих в різні періоди часу і на різних рівнях. Таким чином, можна зробити висновок, що між стратегією розвитку підприємств, які входять до складу корпоративної структури, та діючої організаційною структурою компанії існує очевидний зв'язок:

- при формуванні дерева стратегічних цілей визначаються цілі значущі для підприємств корпоративної структури і на цій основі розробляється комплекс стратегій розвитку. Досягнуті індикатори розвитку підприємств та показники реалізації стратегій визначають значення показників стратегічного рівня;

- бізнес-процеси верхнього рівня можуть бути деталізовані до функцій, які виконуються окремими співробітниками;

- для кожної функції встановлюється особа (посада), відповідальна за її виконання;

- взаємозв'язок між стратегією розвитку та організаційною структурою здійснюється шляхом каскадування стратегічних цілей і показників на рівень структурних підрозділів, а потім – на рівень окремих співробітників.

На підставі таких підходів можна стверджувати, що стратегія розвитку підприємства буде відірвана від поточної діяльності, якщо не буде проведена робота щодо:

- виявлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що належать до різних рівнів дерева цілей і різних стратегічних перспектив;

- оцифрування стратегічних цілей індикаторами розвитку підприємств;

- визначення персональної відповідальності за досягнення кожної цілі;

- виявлення бізнес-процесів та складових корпоративної структури, збалансований розвиток яких дозволяє наблизитися до кожної із стратегічних цілей;

- деталізації стратегічних цілей та індикаторів розвитку до рівня підрозділів, що виконують бізнес-процеси;

- визначення переліку та техніко-економічних параметрів проектів, реалізація яких необхідна для вдосконалення бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей;

- складання бюджету ВІКС з урахуванням стратегічно важливих процесів і проектів;

- доведення стратегічних орієнтирів до всіх співробітників компанії.

Значний науковий інтерес представляє праця «Впровадження збалансованої системи показників» [4, с. 273–289], в якій представлені результати емпіричного дослідження процесів створення та реалізації стратегії в великих компаніях. Доведено, що в числі основних практичних труднощів є необхідність інтенсифікації процесно-орієнтованого мислення. Успішна реалізація стратегії передбачає об'єднання зусиль різних підрозділів та значної кількості фахівців. Таким чином, для реалізації стратегію розвитку корпорації, необхідно «спустити» її на рівень бізнес-одиниць та бізнес-проектів, налагодити систему контролінгу, призначення якої збирання, обробка та аналіз даних про ступінь наближення до бажаних значень індикаторів розвитку. В той же час, для тактичного рівня управління багатьма вітчизняними інтегрованими компаніями типовими є такі ситуації:

- бізнес-процеси не ідентифіковані, менеджери не мають навіть теоретичного уявлення про сутність системного підходу до управління;

- впровадження процесного підходу зупинилось на етапі моделювання бізнес-процесів «як є» – початковому етапі проекту з упровадження процесного управління.

Таким чином, для реальної роботи по вдосконаленню процесів управління розвитком підприємств ВІКС потрібно: по-перше, зацікавленість менеджерів, які володіють повноваженнями, необхідними для коригування бізнес-процесів; по-друге, система індикаторів розвитку підприємств, так як саме вони задають напрями коригування бізнес-процесів.

Більшість вітчизняних корпоративних структур мають функціональну організаційну структуру. Для побудови на її основі інтегрованої системи управління необхідно внести в неї ряд доповнень: розробити рольові концепції стратегічного і процесного управління та організувати центри компетенцій: стратегічний і процесний офіси (рис. 1). і процесного рівнів управління розвитком підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури

Для реалізації циклу управління розвитком підприємств інтегрованої корпоративної структури пропонується виділяти цільові підсистеми управління (ЦПУ), які узгоджені з індикаторами розвитку. Як правило, керівником цільової підсистеми управління стає один із заступників генерального директора по функціональному напрямку: для напряму фінансових результатів – фінансовий директор, для напряму операційної діяльності – директор з виробництва

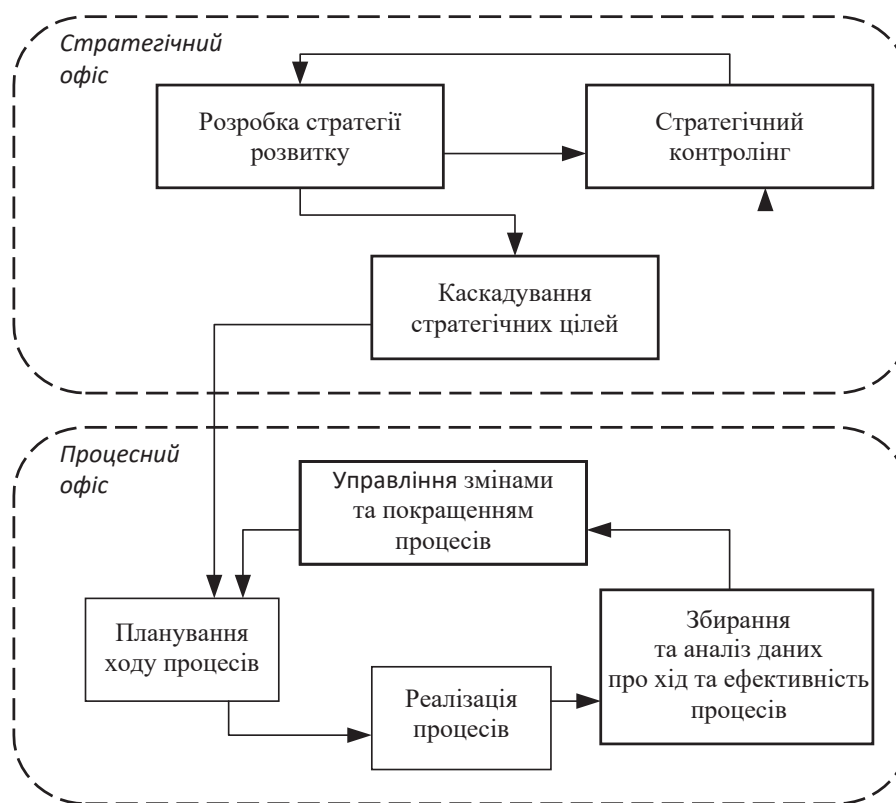


Рис. 1. Сфери компетенції фахівців стратегічного

або головний інженер, для напряму організаційно-напряму фінансових результатів кадрової діяльності – заступник директора по організаційним питанням, тощо (табл. 1).

Керівники цільових підсистем управління входять до складу Правління, яке приймає рішення щодо прийняття до реалізації стратегій розвитку підпри-

ємств і контролює їх виконання. Персональна відповідальність за реалізацію стратегічних цілей другого рівня деталізації покладається на керівників департаментів (відділів), які перебувають у функціональному підпорядкуванні відповідного керівника.

Для здійснення координації робіт процесу управління розвитком і надання методологічної підтримки

Таблиця 1

Розподіл відповідальності за досягнення індикаторів розвитку підприємств ВІКС (на прикладі Групи ДТЕК)

Рівень мети в ієрархії дерева цілей	Формулювання мети	Відповідальний за досягнення мети	Ключові бізнес-процеси, що забезпечують досягнення мети
Стратегічна мета 0-го рівня	Досягти галузевого лідерства	Генеральний директор	
Стратегічна мета 1-го рівня напряму фінансових результатів	Забезпечувати зростання прибутку компанії Досягнути планового рівня індикатору розвитку «Фінансові результати»	Директор з економіки та фінансів	Фінансове планування Управління грошовими потоками Управління капіталом
Стратегічна мета 1-го рівня напряму операційної діяльності	Забезпечити зростання і диверсифікацію бізнесу Досягнути планового рівня індикатору розвитку «Операційна діяльність»	Технічний директор	Управління розвитком бізнесу Закупівля сировини для енергогенеруючих підприємств Модернізація виробничих процесів Надання супутніх послуг
Стратегічна мета 1-го рівня напряму організаційно-кадрової діяльності	Сформувати висококваліфікований колектив, лояльний до компанії Організувати необхідні бізнес-процеси на основі процесного моделювання Досягнути планового рівня індикатору розвитку «Організаційно-кадрова складова»	Директор з соціального розвитку	Управління трудовими ресурсами Управління соціальною політикою і корпоративною культурою

співробітникам компанії доцільно створення спеціального структурного підрозділу, так званого стратегічного офісу [5]. У функціональні обов'язки фахівців стратегічного офісу входять:

- організація засідань комітетів ЦПУ, оповіщення учасників і ведення протоколу;

- збір інформації від підрозділів про досягнуті значення індикаторів розвитку, про проміжні результати реалізації стратегії розвитку підприємств;

- формування зведених звітів про досягнення планових індикаторів розвитку, про виконання проєктів / програм ЦПУ, про виконання бюджету ЦПУ;

- формування регламенту актуалізації стратегії розвитку і забезпечення його виконання;

- вдосконалення методології управління розвитком підприємства з урахуванням специфіки конкретної корпоративної структури;

- формування бази знань і проведення внутрішніх навчань з метою підвищення компетенції співробітників в сфері управління розвитком.

Реалізацію поточних заходів щодо управління корпоративною структурою доцільно покласти на «процесний офіс», мета створення якого – підвищення керованості та ефективності бізнес-процесів для досягнення бажаного рівня індикаторів розвитку підприємств. У функціональні обов'язки фахівців процесного офісу входить:

- діагностика діючої системи управління бізнес-процесами (оцінка рівня зрілості процесів, виявлення вузьких місць) і розробка пропозицій щодо її вдосконалення;

- розробка методології опису бізнес-процесів (моделювання) і методології процесного контролінгу (форми, порядок, відповідальні особи та терміни надання інформації про хід та результативності бізнес-процесів);

- формування шаблонів, що регламентує документацію в сфері процесного управління, контроль коректності сформованих документів;

- збір інформації від керівників бізнес-процесів і формування зведеного звіту про функціонування бізнес-процесів для генерального директора компанії;

- централізоване накопичення знань і проведення внутрішніх навчань з метою підвищення компетенції співробітників в сфері управління розвитком.

У випадку, якщо в компанії функціонує система менеджменту якості, логічно організувати процесний офіс на базі служби менеджменту якості. З авторської точки зору, саме організація стратегічного і процесного офісів дозволять інтегрувати стратегію розвитку, бюджетування і операційне управління в єдину систему менеджменту. Функціонування такої структури спрямоване на реалізацію повного циклу управління розвитком і управління процесами – від планування до контролінгу, внутрішніх аудитів та прийняття рішень з поліпшення діяльності.

За результатами проведеного дослідження можна зробити **висновок**, що технологію управління розвитком підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури, слід розглядати як тривалий, системний і регламентований процес аналізу вразливих місць, з метою запобігання повторення кризових ситуацій та недопущення їх в перспективі.

Список використаних джерел:

1. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1997. 304 с.
2. Кадыев Т. Синтез процессов и их организация. URL: http://www.finexpert.ru/view/metodika_sintez_protsestov_i_ikh_organizatsiya/31 (дата звернення – 04.02.2019).
3. Детмер У. Теория ограниченный Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Паблишер, 2012. 443 с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей. Horvath & Partners; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.
5. Расвнева О.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография. Х.: ИНЖЕК, 2006. 496 с.