

УДК 338.3. 658.5:664

О. А. Мартинюк,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

О. Martunyyuk,

candidate of economic sciences, associate professor, International Humanitarian University (Odessa), Ukraine

DIAGNOSTICS OF THE LEVEL OF MANAGERIAL AND TECHNOLOGICAL MATURITY FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

У статті обґрунтовано методологічні підходи до формування оцінки та діагностики управлінсько-технологічного рівня зрілості для підприємств харчової промисловості. Модель діагностики управлінсько-технологічного рівня зрілості дозволяє визначити, на якому рівні знаходиться підприємство за фактом, які технології управління необхідно використати для зміни стану підприємства, щоб забезпечити динамічний розвиток у бажаному напрямі. На основі аналізу автором сформовано концепцію рівнів управлінсько-технологічної зрілості підприємства, виходячи з головних параметрів управлінської та технологічної зрілості (LMTM).

I рівень — Начальний, спеціалізоване управління (Initial).

II рівень — Циклічний, управління з елементами планування (Repeatable).

III рівень — Процесний, управління процесами (Processes).

IV рівень — Прогресивний, управління розвитком (Progress).

V рівень — Динамічний, управління з безперервним вдосконаленням (Sustained dynamic).

У статті також представлено основні показники, методики формування діагностики рівня управлінсько-технологічної зрілості підприємства (LMTM).

Сформовано алгоритм дій для проведення діагностики. На основі аналізу (2008—2016 рр.) визначено рівень управлінсько-технологічної зрілості для 7 підприємств харчової промисловості. Запропоновано експозицію комплексу технологій управління для забезпечення динамічного розвитку підприємства на основі визначення рівня управлінсько-технологічної зрілості підприємства.

The article substantiates the methodological approaches to the formation of evaluation and diagnostics of managerial and technological level of maturity for food industry enterprises. A model for diagnosing the level of managerial and technological maturity, allows you to determine at what level is the enterprise based on the fact which management technologies should be used to change the state of the enterprise in order to ensure dynamic development in the desired direction.

Based on the analysis the author formed the concept of levels of management and technological maturity of the enterprise on the basis of the main parameters of managerial and technological maturity (LMTM).

Level I — Initial, specialized management (Initial).

Level II — Cyclic, planning with elements (Repeatable).

Level III — Process, Process Management (Processes).

level IV — Progressive, development management (Progress).

Level V — Dynamic, Continuous Improvement Management (Sustained dynamic).

The article also presents the main indicators, methods of forming the diagnostics of the level of managerial and technological maturity of the enterprise (LMTM).

The algorithm of action for diagnostics is formed. On the basis of analysis (2008—2016), the level of managerial and technological maturity for 7 food industry enterprises is determined. The exposition of a complex of management technologies is proposed for ensuring the dynamic development of the enterprise on the basis of determining the level of managerial and technological maturity of the enterprise.

Ключові слова: управлінсько-технологічний рівень, характеристика рівнів зрілості, методика формування, діагностики LMTM підприємств, рівень зрілості харчових підприємств, профіль рівня зрілості, комплекс технологій управління.

Key words: managerial-technological level, characteristics of maturity levels, methods of formation, diagnostics of LMTM enterprises, maturity level of food enterprises, maturity profile, management technologies complex.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах прискореного технологічного, інноваційного та світогосподарського розвитку суспільства все більшої актуальності набуває питання використання сучасних технологій виробництва та управління, які дозволяють отримати не тільки економію ресурсів, маючи незначний потенціал але й стрімко розвиватися, випереджуючи інші компанії. В управлінській діяльності найвагомішими ресурса-

ми є інтелектуальні, інформаційні та фінансові, які тісно пов'язані з фактором швидкоплинності часу. Харчова промисловість є важливою ланкою господарського комплексу України. Осучаснення та модернізація її потужностей на інноваційній основі дозволяє поглибити переробку сільськогосподарської сировини, забезпечити випуск сучасного асортименту харчової продукції, сприяє збереженню наявних і створенню нових робочих місць, соціально-

Таблиця 1. Характеристика рівнів управлінсько-технологічної зрілості підприємства за результатами узагальнення існуючих моделей

Рівень управлінсько-технологічної зрілості	Характеристика управління на заданому рівні
I рівень – Начальний, спеціалізоване управління (Initial)	Бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; збір та обробка інформації нерегулярні; інформаційні зв'язки як внутрішні, так і зовнішні в цілому спонтанні; методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним; єдина технологія управління відсутня; формалізовані процедури та операції управління відсутні; функціонування і управління ототожнюються; цільова функція – виживання; стратегія – відсутня
II рівень – Циклічний, управління з елементами планування (Repeatable)	Основні бізнес процеси набувають стійкого характеру; збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом; інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються; методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю; єдина технологія управління відсутня; окремі технології управління починають використовуватись; усвідомлюється необхідність управління; цільова функція – оптимізація витрат; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій менеджерів
III рівень – Процесний, управління процесами (Processes)	Основні бізнес-процеси підприємства формалізовані; збір та обробка інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку; інформаційні зв'язки узагальнюються, контролюються, плануються; методи та інструменти управління використовуються на постійній основі; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документуються більшість проблем в управлінні; активізується використання технологій спеціалізованого управління; цільова функція – максимізація прибутку; стратегія – розпочато процес формування стратегії; ефективність діяльності/управління залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів
IV рівень – Прогресивний, управління розвитком (Progress)	Всі бізнес-процеси підприємства формалізовані та вдосконалюються при необхідності та за наявності проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір підприємства; інформація визнана важливим виробничим ресурсом; цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів та придбання широковживаних програм відомих вендорів; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню; цільова функція – розширення діяльності (збільшення частки ринку, максимізація прибутку, розвиток власного іміджу); стратегія – сформована стратегія підприємства; ефективність діяльності/управління залежить від обраних технологій управління
V рівень – Динамічний, управління з безперервним вдосконаленням (Sustained dynamic)	Всі бізнес-процеси підприємства підлягають постійному вдосконаленню; цільова функція – динамічний розвиток підприємства; стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; ефективність діяльності/управління залежить від злагодженості системи управління. Технології управління – набір мультимедійних програмних продуктів на платформі SOA

економічному розвитку населених пунктів. Для спрощення процедури практичного впровадження та швидкого використання наукових досягнень та практичних механізмів та моделей управління, які існують у сучасному світі, ми пропонуємо узагальнену модель.

Модель діагностики управлінсько-технологічного рівня зрілості за визначеними параметрами дозволяє визначити, на якому рівні знаходиться підприємство за фактом та які технології управління необхідно використати для зміни стану підприємства, щоб забезпечити динамічний розвиток у бажаному напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Підходи до виміру та оцінки рівня технологічної зрілості підприємства, та окремо управлінської зрілості визначені в наукових дослідженнях та практичних рекомендаціях, суттєво різняться за призначенням, змістом і глибиною аналізу факторів. Певного розвитку набули дослідження технологічної зрілості підприємств та можливості впровадження бізнес-процесів або окремих ІТ-технологій. Сутність існуючих методологій оцінки зводиться до визна-

чення готовності компанії до технологічного оновлення ІТ-системи, без врахування оновлення операційних технологій, стану обладнання, стану організаційно-інформаційної інфраструктури, професійних компетенцій та технологій менеджменту підприємства.

Формування технологічних компонент моделі діагностики управлінсько-технологічного рівня зрілості ґрунтувалось на дослідженнях оцінки технологічної зрілості наступних моделей:

I. Модель оцінки зрілості, розроблена західними консалтинговими компаніями Wipro, Real Story Group, (попередня назва CMS Watch), Smigiel Consulting Group та Harman Communicate [12].

II. Модель оцінки технологічної зрілості, розроблена фахівцями компанії Hewlett-Packard [1].

III. Методичний підхід, запропонований консалтинговою компанією Infosys Technologies Limited, формується в межах моделі трансформаційного розвитку підприємства, автори Reghunath Balaraman, Aromal Mohan [13].

IV. Визначення рівня технологічної зрілості, розроблено компанією Directum, представлена на сайті ESM-Journal [1].

Таблиця 2. Методика формування діагностики рівня управлінсько-технологічної зрілості підприємства (LMTM)

№	Код визначення	Визначення показника	Генетичне тяжіння до певного рівня зрілості
Загально-економічні G (General)			
1	Загальні G1	G11 Період існування	Важливо для I, II, рівнів LMTM
2		G12 Розмір підприємства	Важливо для I-III рівнів LMTM
Кадрова група M (Manpower)			
3	Кадровий потенціал M1	Продуктивність праці M11	Важливо для I-III рівнів LMTM
4		Коефіцієнт сталості кадрового складу M12	Важливо для I-III рівнів LMTM
5		Індекс середньої заробітної плати M13	Важливо для I- III рівнів LMTM
6	Міра професійної компетентності M2	Коефіцієнт освіти M21	Важливо для всіх рівнів LMTM
7		Коефіцієнт посадового досвіду M22	Важливо для всіх рівнів LMTM
8		Коефіцієнт підвищення кваліфікації M23	Важливо для III-V рівнів LMTM
9		Інтегрований коефіцієнт професійної компетентності M24	Важливо для всіх рівнів LMTM
Соціальна група S (Social)			
10	Соціальна цінність працівників S1	Ступінь інвестування в медичне обслуговування і соціальне страхування S11	Важливо для III-V рівнів LMTM
11	Соціальний захист споживачів S2	Коефіцієнт сприяння підвищенню якості продукції S21	Важливо для всіх рівнів LMTM
12		Індекс фінансування процесів з моніторингу якості продукції S22	Важливо для III, IV, V рівнів LMTM
13		Коефіцієнт фінансування соціальних програм S23	Важливо для IV, V рівнів LMTM
Інформатизаційна група I (Informatization)			
14	Рівень автоматизації підприємства I1	Ступінь залучення персоналу в електронну взаємодію та документування I11	Важливо для всіх рівнів LMTM
15		Рівень софтверизації I12	Важливо для III-V рівнів LMTM
16		Рівень захисту баз даних та IT-системи I13	Важливо для всіх рівнів LMTM
17	Ступінь інформатизації управління I2	Інформатизація управлінських процедур I21	Важливо для III-V рівнів LMTM
18		Швидкість налагодження роботи інформаційних потоків I22	Важливо для всіх рівнів LMTM
19	Ступінь формалізації бізнес-процесів I3	Рівень опису бізнес-процесів компанії I31	Важливо для III-V рівнів LMTM
Інноваційна група In (Innovative)			
20	Інноваційна сприйнятливість In1	Індекс інноваційності виробництва In11	Важливо для III -V рівнів LMTM
21		Індекс інноваційного розвитку In12	Важливо для всіх рівнів LMTM
22		Індекс інноваційної сприйнятливості кадрового складу In13	Важливо для всіх рівнів LMTM
23	Інноваційний потенціал In2	Експортспроможність продукції In21	Важливо для всіх рівнів LMTM
24		Коефіцієнт інноваційного форварду In22	Важливо для III-V рівнів LMTM
25	Інноваційна ефективність In3	Інноваційна активність підприємства In31	Важливо для всіх рівнів LMTM
26		Інноваційний леверидж In32	Важливо для III-V рівнів LMTM
27		Інноваційна прибутковість In33	Важливо для всіх рівнів LMTM

V. Модель визначення рівня зрілості бізнес-процесів, розроблено у вигляді тестів, компанією FineXpert.ru [11].

Формування компонент управлінської зрілості в моделі діагностики управлінсько-технологічного рівня зрілості ґрунтувалось на дослідженнях оцінки таких моделей:

1. Модель Інституту Меллона США СММ. СММ (Capability Maturity Model) — модель зрілості процесів створення програмного забезпечення (ПО) або еволюційна модель розвитку здатності компанії розробляти якісне програмне забезпечення [4].

2. Модель зрілості Г. Керцнера сфокусована на ступені розвитку практик управління проектами (Project Management Maturity Model, PMMM) [5].

3. Модель Каліфорнійського університету Берклі (PM Maturity) дозволяє здійснювати кількісну оцінку зрілості управління проектами [10].

4. Модель зрілості організаційного управління проектами ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model — міжнародний стандарт, випущений в 2003 р. Інститутом управління проектами (Project Management Institute) [3].

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в формуванні методологічних основ діагностики рівня управлінсько-технологічної зрілості підприємств харчової промисловості, для забезпечення динамічного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Загальна ідея формування моделі діагностики рівня управлінсько-технологічної зрілості ґрунтується на визначенні пріоритетних компонент впливу на систему підприємства. Ядром моделі виступають технології управління, а енергетичним імпульсом, який спонукає до розвитку — рівень інноваційності технологій управління.

Автор вважає, що рівень управлінсько-технологічної зрілості залежить від комплексу технологій управління які реалізуються на підприємстві. Зміна рівня розвитку підприємства як у прогресивному, так і в регресивному напрямку, визначається використанням адаптивного комплексу технологій управління, які мають високий ступень інноваційності. Когерентність та фрактальність моделі діагности-

Таблиця 3. Визначення рівня управлінсько-технологічної зрілості для підприємств харчової промисловості

	Код параметру	ПАТ «Баштанський сирозавод»	ПАТ «Херсонський маслозавод»	ПАТ «Вімм-Біль-Данн»	ПАТ «Каланчацький» маслозавод	ПАТ «Житомирський» маслозавод	ПрАТ «Янтар»	ПАТ «Яготинський» маслозавод
1	G11	3	3	3	4	4	2	3
2	G12	2	2	3	2	3	1	3
3	M11	3	3	3	3	3	3	3
4	M12	3	3	2	2	3	2	3
5	M13	2	2	2	2	2	2	2
6	M21	3	3	3	3	3	3	3
7	M22	3	3	4	3	3	2	4
8	M23	1	1	2	1	1	1	2
9	M24	2	2	3	2	2	2	3
10	S11	1	0	1	0	1	0	1
11	S21	4	3	3	2	3	3	4
12	S22	3	3	3	2	2	2	4
13	S23	2	0	1	0	0	0	4
14	I11	2	1	2	1	1	1	2
15	I12	3	2	3	2	3	3	4
16	I13	1	1	1	1	1	1	1
17	I21	1	1	2	1	1	2	4
18	I22	1	2	2	1	2	2	3
19	I31	3	3	3	3	3	3	3
20	In11	3	3	4	3	4	3	4
21	In12	3	3	4	3	3	3	4
22	In13	2	2	2	2	2	2	2
23	In21	2	2	3	2	2	2	3
24	In22	1	1	2	1	1	1	3
25	In31	2	2	2	2	2	1	3
26	In32	1	1	1	1	0	0	1
27	In33	2	1	2	1	1	1	2
Середнє значення		2,18	1,96	2,44	1,85	2,07	1,77	2,88

ки рівня управлінсько-технологічної зрілості, визначається методами та технологіями управління на підприємстві [9].

На основі проведеного аналізу автором сформовано концепцію рівнів управлінсько-технологічної зрілості підприємства виходячи з головних параметрів управлінської та технологічної зрілості компанії в таблиці 1 (сформовано автором на основі [9]).

Складність завдання оцінювання управлінсько-технологічної зрілості підприємства полягає в тому, що окремі її складові можуть бути оцінені виключно якісними показниками і виключно експертними методами на основі анкетування, а інші складові як якісними, так і кількісними показниками.

Отже, завдання оцінювання управлінсько-технологічної зрілості підприємства полягає, по-перше, у формуванні інтегральних оцінок всіх її складових, по-друге, у формуванні для кожної складової п'ятирівневої шкали, кожен рівень якої відповідає певному рівню управлінсько-технологічної зрілості підприємства. Перше завдання, формування інтегрального оцінювання — про-

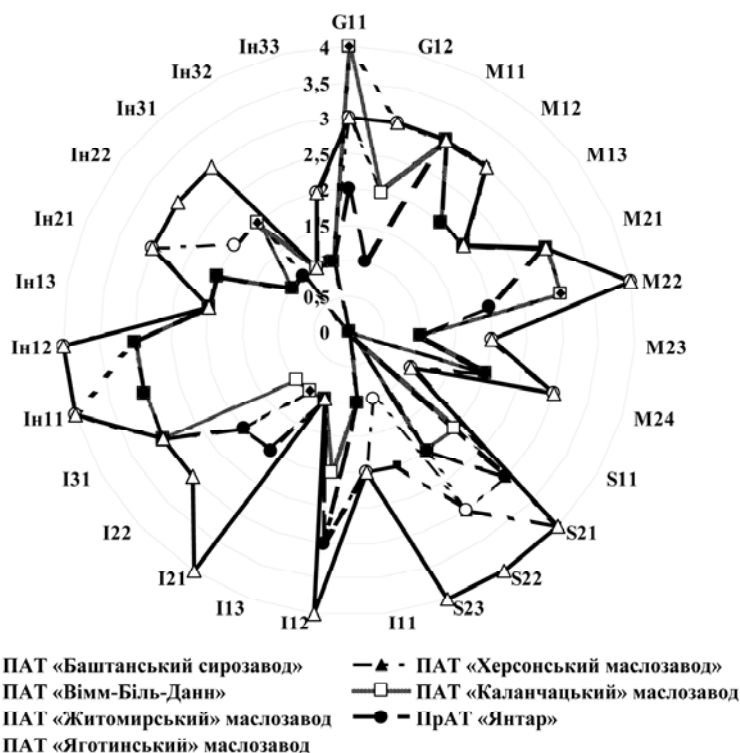


Рис. 1. Профіль визначення рівня управлінсько-технологічної зрілості для підприємств харчової промисловості галузі

Таблиця 4. Експозиція комплексу технологій управління для забезпечення динамічного розвитку підприємства на основі визначення рівня управлінсько-технологічної зрілості підприємства

Рівень управлінсько-технологічної зрілості	Аналітична композиція методів менеджменту (як інструментів технологій)	Комплекс технологій управління	Якісна характеристика структурних зрушень управлінсько-технологічного рівня зрілості системи підприємства	Характеристики циклічних зрушень загального стану системи підприємства
I рівень – початковий, вузькоспеціалізоване управління (Initial)	Нормативні: операційний, маркетинговий, фінансовий, організаційний, кадровий, екзаунтінг Оптимізаційні: інформаційний, інвестиційний менеджмент, PR-менеджмент	Комплекс технологій оперативного тактичного управління	Експериментальний тип розвитку, визначається зачаткуванням моделі управління, налагодженням інформаційно-облікових технологій, логістичний та маркетингових технологій, формуванням комплексу виробничих технологій і початкових форм інформаційних технологій	Підприємство знаходиться в стані нормальної рівноваги, яка характеризується стабільним збільшення техніко-економічних показників, поступовим розвитком виробництва, формуванням системи управління підприємством та зародженням корпоративного стилю
II рівень – циклічний, управління з елементами планування (Repeatable)	Нормативні: операційний, маркетинговий, фінансовий, логістичний, інформаційний, екзаунтінг Оптимізаційні: управління змінами, PR-менеджмент, інвестиційний, кадровий, організаційний, бренд-менеджмент	Комплекс технологій оперативного тактичного управління	Патієнтний тип розвитку визначається сформованими комплексом виробничих технологій, бренд-менеджменту та PR-менеджменту, визначаються початкові форми корпоративних технологій та технологій СППР, активно розвиваються інформаційні технології як пріоритетний напрям розвитку підприємства	Підприємство знаходиться в стані відносної рівноваги, яка характеризується рівномірним позитивним трендом показників, але з відхиленням нижче запланованих, виникають структурні зрушення в технологічних процесах, виникає необхідність введення інновацій як конкурентних переваг на ринку
III рівень – процесний, управління процесами (Processes)	Нормативні: операційний, фінансовий, інформаційний, PR-менеджмент, бренд-менеджмент Оптимізаційні: управління якістю, антикризовий, стратегічний, інноваційний, проектний, екзаунтінг	Комплекс технологій стратегічно-тактичного управління	Коммутантний тип розвитку визначається комплексом інформаційних технологій, що активно розвивається, модернізованим комплексом виробничих технологій, частково сформованим комплексом технологій СППР (систем підтримки прийняття рішень) та корпоративних технологій	Підприємство знаходиться в стані відносної нерівноваги, фінансово-економічний стан підприємства характеризується стрибкоподібними коливаннями з високою амплітудою, значно знижується виробничий потенціал, зростає потреба в інвестиціях на інновації та активному розвитку як власних, так і запозичених інновацій. Виникає необхідність реінжинірингу підприємства
IV рівень – прогресивний, управління розвитком (Progress)	Нормативні: корпоративний, стратегічний, фінансовий, інформаційний, управління якістю, кадровий, інноваційний, PR-менеджмент, бренд-менеджмент Оптимізаційні: управління знаннями, соціальний, екологічний, інвестиційний, антикризовий, проектний, екзаунтінг	Комплекс технологій стратегічно-тактичного адаптивного управління	Віолентний тип розвитку визначається сформованим комплексом корпоративних технологій та технологій СППР, модернізованим комплексом виробничих технологій, активно розвиненим комплексом інформаційних технологій. Переосмислення місії та візії, та високим рівнем бенчмаркінгу. Загострюється потреба розробки власних інновацій та прогресивних інноваційних технологій управління. Підприємство намагається зберегти лідируючі позиції на ринку, без зниження прибутку, з можливістю виокремлення нових структур	Підприємство знаходиться в стані біфуркаційної рівноваги, яке характеризується значним погіршенням фінансово-економічних показників, відхиленням від прогнозних значень, неоптимальною організаційною структурою, значним зниження виробничого потенціалу, неефективною організаційною структурою, значним зниження виробничого потенціалу, неефективною моделлю адміністративного управління, зниженням інноваційної активності. Складність пристосування до кон'юнктури ринку. Можливе загострення економічного становища до стану критичної нерівноваги та необхідності докорінних змін та виокремлення нових структур
V рівень – динамічний, управління з безперервним вдосконаленням (Sustained dynamic)	Нормативні: корпоративний, стратегічний, фінансовий, інвестиційний, інформаційний, управління якістю, організаційний Оптимізаційні: проектний, управління знаннями, кадровий, соціальний, екологічний, антикризовий, міжнародний	Комплекс технологій адаптивного управління	Мультиполюсний тип інтегрує попередні типи розвитку, з можливістю використання кожного визначеного типу в окремих сферах, на окремих підприємствах, або напрямках діяльності корпорації. Динамічний рівень зрілості не обов'язково притаманний ТНК, цей рівень характеризує, що підприємство знаходиться на такому рівні зрілості, коли може дозволити використання технологій управління кожного рівня, для ефективного координації роботи	Підприємство знаходиться в стані оптимальної рівноваги, яке характеризується високоефективним фінансово-економічним станом та високим технічним, кадровим, виробничим та ресурсним потенціалом, високим рівнем інноваційної активності та наявністю власних інновацій та спроможністю до розвитку. Такий стан свідчить не про відсутність загроз на підприємстві, а про можливість вчасно та ефективно їх нівелювати

понується здійснити шляхом побудови таксономічного показника рівня розвитку. Розмежування рівнів управлінсько-технологічної зрілості буде проведено методом експертних оцінок, методами нечітких множин та побудови шкали ранжування. Сформований у результаті досліджень методичний підхід дозволяє провести оцінку рівня управлінсько-технологічної зрілості підприємства з урахуванням екстернальних та інтернальних факторів, впливу представлено в таблиці 2.

Параметри, що представлені сукупністю показників, згортаються за допомогою інтегральних показників. Після проведення кількісної оцінки параметрів рівня управлінсько-технологічної зрілості використовуються алгоритми згортки методами нечіткої логіки, шляхом визначення шкали для якісної оцінки рівня зрілості за кожним параметром. Результатами оцінювання кількісних і якісних параметрів забезпечення гармонізації інтересів та можливостей підприємства є приведення їх до узагальненої шкали. Для отримання остаточної скалярної оцінки необхідно було визначити інтегральне значення представлене в одинарному діапазоні. Діапазони було враховано на основі розрахунку центрів кількісних оцінок групових параметрів.

Сформовано такий алгоритм дій:

Етап 1. Формування вихідних даних (системи аналітичних показників).

Етап 2. Стандартизація (нормування) аналітичних показників.

Етап 3. Консолідація аналітичних показників у синтетичні та визначення локальних показників.

Етап 4. Розрахунок інтегрального показника і присвоєння рейтингу.

Використання ретроспективних даних дозволило розрахувати інтегральний показник рівня управлінсько-технологічної зрілості для 6 підприємств харчової промисловості. Репрезентативна вибірка з 2008—2016 рр. Результати згортки сформовано в таблиці 3 (розроблено автором).

Безперечно більш високий рівень управлінсько-технологічної зрілості, дозволить визначити стабільну стратегію розвитку, протистояння кризовим коливанням як всередині, так і зовні підприємства, але рівень зрілості відповідає певному етапу життєвого циклу компанії. Та створює додаткові можливості для розвитку.

Проведений аналіз у таблиці 2 за групою підприємств харчової промисловості, дозволив визначити технології підприємств харчової промисловості взагалі не сягнули 3 рівня управлінсько-технологічної зрілості, як за рівнем кадрової, соціальної складової, так і за рівнем інформатизації та інноваційності виробництва.

Найбільший рівень визначився за підприємством ПАТ "Яготинський" маслозавод та ПАТ "Вімм-Біль-Данн", які належать до крупної промислової групи, та мають можливість впроваджувати передові технології галузі. Найнижчий показник має приватне підприємство "Янтар", яке займає невеликий сегмент українського ринку. Але високий рівень інформатизації, якісного кадрового складу та інноваційності виробництва, дозволяють підприємству утримувати певну частку ринку останні 7 років. Збіг та визнання одержаних аналітичних результатів, свідчить про дієвість та об'єктивність обраної методики.

Запропонована методика також дозволяє визначити "вузьке горло" у розвитку підприємства, та точку пливу, для досягнення швидкого оптимального ефекту. Для цього буде розроблено сценарій розвитку кожного підприємства та необхідний комплекс інноваційних технологій управління.

Рекомендації таблиці 4 дозволяють створювати оптимальні сценарії управління підприємством та забезпечення його динамічного розвитку [9; 10].

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного аналізу підприємств визначено наступні висновки. Застосування моделі оцінки рівня управлінсько-технологічної зрілості в практичній діяльності підприємств дозволить:

— аналізувати вхідні параметри та своєчасно отримувати сигнали, провісники майбутніх загроз та виявлення нових потенціалів;

— визначити схильності підприємства до певного рівня зрілості та обрати оптимальний, для конкретного підприємства, комплекс технологій управління;

— коректувати рух розвитку підприємства за допомогою зміни акценту інноваційності в обраному комплексі технологій управління, що дозволить з мінімальними затратами коректувати діяльність підприємства і наблизити його до необхідного стану розвитку.

Проведена апробація підтвердила валідність методики та її практичну цінність. Апробація свідчить про надійність та однозначність інтерпретації результатів. Для застосування для більш великих підприємств та ТНК навіть не потрібно змінювати ідентифікаційні параметри.

Література:

1. Галимов М. Расчет технологической зрелости / М. Галимов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ecm-journal.ru/post/Raschet-modeli-zrelosti.aspx>

2. Гуцалюк О.М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства / О.М. Гуцалюк // Бізнес Інформ. — 2012. — № 11. — С. 200—204.

3. Дзюбіна А. В. "Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11396/1/41.pdf>

4. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.

5. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. — Пер. с англ. / А.Д. Баженова (общ. ред.). — М.: Компания АйТи, 2003. — 318 с.

6. Креативные технологии управления проектами и программами / Бушуев С.Д., Бушueva Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.Б. / Украинская ассоциация управления проектами. — К.: Саммит-Книга, 2010. — 763 с.

7. Костюкевич Р.М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. — Рівне: НУВГП, 2011. — 270 с.

8. Лебідь О.В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О.В. Лебідь // Академічний огляд. — 2012. — № 2 (37). — С. 128—134.

9. Мартинюк О.А. Формування адаптивного підходу до забезпечення динамічного розвитку підприємства / О.А. Мартинюк // Науковий економічний журнал "Інтелект XXI". — 2017. — № 4. — С. 83—87.

10. Методика проведения организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.bizdiag.com/content/review_method/ru

11. Уровень зрелости системы стандартизации бизнес-процессов компании. Тест [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.finexpert.ru/tests.php>

12. ECM Maturity Model (ECM3) Version2.0 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM_Maturity_Model_%28ecm3%29

13. Jung Hans-Helmuth. Technology management control systems in technology-based enterprises: Diss./Swiss Federal institute of technology Zurich. — Zurich, 2002. — 256 p.

References:

1. Galimov, M. (2008), "Calculation of technological maturity", available at: <http://ecm-journal.ru/post/Raschet-modeli-zrelosti.aspx> (Accessed 25 Jan 2018),

2. Hutsaliuk, O.M. (2012), *Metodychnyj pidkhd do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti*

pidprijemstva [Methodical approach to the estimation of technological maturity of the enterprise]. *Biznes Inform — Business Inform*, 11, 200—204.

3. Dziubina, A. V. (2010), "Model of maturity of project management for domestic enterprises", Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11396/1/41.pdf> (Accessed 25 Jan 2018).

4. Minzberg, G. Al'stend, B. and Ljempel, Dzh. (2000), *Shkoly strategij* [School strategies], Piter, St.Petersburg, Russia.

5. Kercner, G. (2003), *Strategicheskoe planirovanie dlja upravlenija proektami s ispol'zovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for project management using the maturity model], *Kompanija Iti*, Moscow, Russia.

6. Bushuev, S. D. Bushueva, N. S. Babaev, I. A. Jakovenko, V. B. and Grisha, E. B. (2010), *Kreativnye tehnologii upravlenija proektami i programmami* [Creative technologies of project and program management], *Sammit-Kniga*, Kyiv, Ukraine.

7. Kostiukevych, R. M. (2011), *Investytsijnyj menezhment* [Investment Management], *NUVHP*, Rivne, Ukraine.

8. Lebid', O. V. (2012), "The role of management technologies in enterprise development", *Akademichnyj ohliad — Academic review*, vol. 2 (37), pp. 128—134.

9. Martyniuk, O.A. (2017), "Formation of an adaptive approach to ensuring the dynamic development of the enterprise". *Naukovyj ekonomichnyj zhurnal "Intelekt XXI" — Scientific Economic Magazine "Intellect XXI"*, vol. 4, pp. 83—87.

10. BIZDIAGNOSTICS (2018), "The method of organization diagnostics", available at: https://www.bizdiag.com/content/review_method/ru (Accessed 25 Jan 2018).

11. Finexpert (2018), "The level of maturity of the system of standardization of business processes of the company. Test", available at: <http://http://www.finexpert.ru/tests.php> (Accessed 25 Jan 2018).

12. MIKE2.0 (2010), "ECM Maturity Model (ECM3) Version2.0", available at: http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM_Maturity_Model_%28ecm3%29 (Accessed 25 Jan 2018).

13. Jung, H.-H. (2002), *Technology management control systems in technology-based enterprises*, Abstract of Ph.D. dissertation, Swiss Federal institute of technology Zurich, Zurich, Switzerland.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2018 р.