

формування системи максимум інформації треба використовувати від учасників і клієнтів процесу; 4) система факторів ефективності повинна бути гнучкою і адаптивною до змін.

Головною проблемою, що постає перед керівництвом компанії при застосуванні даного підходу — це забезпечення взаємоув'язки ключових факторів ефективності процесів, тобто операційної ефективності, із стратегічними цілями і критеріями оцінки зовнішніх результатів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Андерсон Бьєрн* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / РИА «Стандарты и качество». — 2004. — 272 с.
2. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. — 33 с.
3. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / РИА «Стандарты и качество». — 2004. — 408 с.
4. *Робсон М., Уллах Ф.* Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / Пер. с англ. под ред Н. Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ-ДАНАЮ, 2003. — 222 с.
5. *Рапопорт Б. М., Скубченко А. И.* Инжиниринг и моделирование бизнеса. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». — Изд-во «ЭКМОС». — 2001. — 240 с.

О. В. Востряков, старш. викладач,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО ЦІЛЕЙ

В статті викладена сутність поняття «система управління підприємством», розглянуто елементний склад системи управління, досліджено екзогенні та ендогенні чинники, що впливають на характеристику її елементів. Розглянуто принцип збалансованості системи управління підприємством.

The main points of notion «system of enterprise management», component organization of enterprise management, exogenous and endogenous factors that influence on the characteristic of its elements, principle of equilibration of system of enterprise management are examined in the article.

Сучасні умови функціонування підприємств постійно змінюються, причому, як правило, в бік ускладнення. На цьому фоні відбувається зростання кількості і різноманітності вимог, яким має відповідати суб'єкт господарювання. Не рідкими є випадки, коли різні чинники зов-

нішнього середовища вимагають від управління підприємством взаємовиключних характеристик.

За таких умов, ще більш гостро постає питання використання принципів системного підходу до управління підприємством, змушуючи нас все частіше і більш широко вживати термін «система управління підприємством».

Вивчаючи категорію системи управління, ми спираємось на тлумачення Мазура І., Шапіро В.¹, які визначають її «як сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючих організаційної структури і організаційної культури». До елементів системи управління вони відносять наступні елементи:

- система цілей організації і стратегій їх досягнення;
- організаційна структура управління;
- система процесів управління і структури інформації, що циркулює по цих процесам;
- організаційна культура.

В сучасній науковій літературі існує велика кількість різноманітних показників оцінки елементів системи управління. Так цілі підприємства можуть характеризуватись такими показниками як чіткість, актуальність, досяжність, вимірюваність та ін. Оцінка стратегії досягнення цілей може оцінюватись як за якісними показниками (закінченість, внутрішня несуперечність, логічна обґрунтованість, відповідність ситуації), так і за стратегічними та фінансовими показниками діяльності (зростання прибутковості, частки ринку, обсягів продажу, іміджу і рейтингу компанії та багато інших). Оцінка організаційної структури управління може здійснюватись за такими показниками як економічність, гнучкість, адаптивність, надійність, оперативність та т. д. В свою чергу організаційну культуру оцінюють за рівнем сформованості, відкритості, спрямованості, широтою охоплення, видом керівництва, стилем управління тощо.

Очевидним є той факт, що залежно від цілей, які покладені в основу функціонування підприємства, пріоритетність і значимість певних характеристик елементів системи управління може змінюватись. У цій ситуації, на наш погляд, важливим є балансування елементів системи управління між собою, адже позитивні характеристики одного елементу системи управління можуть вступати в протиріччя, з так само позитивними показниками іншого елементу, якщо всі вони незбалансовані відносно цілей підприємства і стратегії їх досягнення.

Так наприклад, види організаційних структур відрізняються між собою принципово за ступенем питомої ваги горизонтальних та вертикальних зв'язків. Горизонтальні зв'язки дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни в зовнішньому оточенні і кон'юктурі ринку і спри-

¹ Мазур І. І., Шапіро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 200. — С. 456.

яють мінімізації втраченої вигоди. В той же час вертикальна складова організаційної структури дозволяє мінімізувати витрати за рахунок ефективного використання ресурсів. Тому залежно від обраних цілей і стратегії їх досягнення, обирається певний тип ОСУ, організаційної культури та ін.

Слід пам'ятати, що формування або внесення змін в систему управління та в її елементи слід здійснювати з урахуванням впливу на неї ряду чинників, які ми поділяємо на ендogenous та екзогенні. До екзогенних чинників ми відносимо складність і динамізм оточення, рівень конкуренції в галузі, технологію виробництва, фазу життєвого циклу галузі, а до ендogenous — професійну характеристику управлінського персоналу, стадію життєвого циклу підприємства, участь підприємства в інтеграційних структурах, інтереси зацікавлених осіб, що впливають на діяльність підприємства. Залежно від ситуації, що склалась, сила і характер впливу на систему управління і її елементи кожного з вище перерахованих чинників може змінюватись. Це вимагає першочергового балансування елементів системи управління відносно вимог ендogenous і екзогенних чинників, а вже потім узгодження безпосередніх характеристик елементів системи управління. Здійснення цих процедур дозволить збалансувати систему управління відносно встановлених цілей функціонування підприємства.

Використання принципу збалансованості при побудові, перепроєктуванні або внесенні змін до системи управління підприємством, дозволить менеджерам отримати один з необхідних інструментів досягнення поставлених перед підприємством цілей, що, в свою чергу, дозволить підвищити показники ефективності діяльності підприємства в цілому.

Н. Г. Голіонко, асистент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті подається розуміння поняття реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Аналізуються передумови, мета, властивості, етапи реалізації та наслідки реінжинірингу.

Реінжиніринг бізнес-процесів не можна назвати новим методом управління компанією, оскільки його основи були закладені ще у 80-х роках, а успішна апробація великими іноземними компаніями триває з початку 90-х років ХХ століття. Проте впровадження реінжинірингу на вітчизняних підприємствах не набуло масового характеру.