

Отже, принципи діагностики ЕСП виступають її фундаментом і конкретизуються в межах визначеної системи менеджменту відповідно до специфіки підприємства. Відмова від або недотримання того чи іншого принципу знижує ефективність діагностики, та не може забезпечити її достовірних (об'єктивних) та адекватних результатів для прийняття виважених та обґрунтованих управлінських рішень.

### *Література*

1. *Костирко Л. А.* Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Л. А. Костирко. — 2-ге вид. [перероб. і доп.]. — Харків: Вид-во «Фактор», 2008. — 336 с.
2. *Ячменева В. М.* Формирование системы показателей оценки адаптивности экономической системы // Экономика и управление. — 2008. — № 1. — С. 60—68.
3. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / за заг. ред. проф. А. Є. Воронкової. — Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. — 448 с.
4. *Мельник О. Г.* Система діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія / О. Г. Мельник. — Львів: Вид-тво Львівської Політехніки, 2010. — 344 с.

*Т. В. Батанова*, викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський державний економічний університет  
вул. Преображенська 8, ауд. 215, м. Одеса, Україна, 65082,  
e-mail: tbatanova@gmail.com

## **ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ**

Успішне функціонування вітчизняних підприємств неможливо без використання сучасного зарубіжного досвіду в організації управління підприємствами, без застосування принципово нових бізнес-технологій та інструментарію в управлінні, які пройшли апробацію та підвищили конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та прибутковість підприємств багатьох розвинених країн світу. Науковий досвід із проблем вдосконалення та практичної реалізації системних організаційно-управлінських перетворень відображений у працях українських та зарубіжних дослідників, серед яких слід відзначити розробки Д. Аакера, Л. Абал-

кіна, Р. Андерсона, О. Амоші, М. Афанасьєва, М. Бадау, С. Біндера, І. Бланка, Дж. К. Ван Хорна, П. Друкера, А. Ковальова, Д. Макгрегора, В. Нестерчука, М. Робсона, А. Дж. Стріклєнда, О. Терещєнка, М. Хаммера, Д. Чампі та ін.

Концепції внутрішньофірмового управління, засновані на нових методах організації діяльності підприємств, таких як реінжиніринг та збалансована система показників, активно вивчаються вітчизняними дослідниками. Можливості поєднання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard — BSC, ЗСП) та реінжинірингу (Business Process Reengineering — BPR) в стратегічному управлінні підприємством вивчаються в багатьох наукових публікаціях, і навіть здійснюються спроби теоретично обґрунтувати можливість такої інтеграції. Автори ЗСП, Д. Нортон та Р. Каплан, вважають, що процесний підхід до організації управління підприємством може слугувати базовою платформою для її впровадження, посилювати ефективність реінжинірингу та сприяти реалізації найкращих якостей, задекларованих у даних методиках. Для з'ясування можливості інтеграції ЗСП із системою процесного управління, на наш погляд, слід визначити їх найбільш істотні характеристичні ознаки та призначення в системі управління підприємством.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає революційне перетворення діяльності підприємства, радикальну перебудову бізнесу, створення нових та більш ефективних бізнес-процесів. Цей метод дозволяє використовувати переваги не тільки комп'ютерних технологій, але й технологій управління змінами і працівниками, дає можливість набагато швидше й ефективніше керувати підприємствами, ніж раніше.

Збалансована система показників є управлінською і стратегічно-вимірювальною системою, що перетворює місію і стратегію організації в збалансований комплекс інтегрованих робочих показників. Методологія ЗСП передбачає послідовне доведення до персоналу стратегічних цілей компанії і контроль за їх досягненням через так звані ключові показники результативності (КПР), які характеризують ефективність бізнес-процесів і роботу кожного окремого співробітника. У цьому контексті ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління. Усі ресурси, а також співробітники через систему мотивації, тісно зав'язану на КПР, зорієнтовані стратегією компанії і спрямовані на її досягнення через систему чітко поставлених цілей і задач у рамках чотирьох основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання.

При сполученні реінжинірингу та ЗСП первинним буде перетворення бізнес-процесів (управління, виробництва, забезпечення, розвитку), тобто перепланування організаційної структури підприємства в більш гнучку процесну структуру. На наш погляд, матрично-процесна організаційна структура підприємства найбільш прийнятна для нової моделі стратегічного управління та поєднує найбільш ефективні ознаки реінжинірингу та ЗСП. Реінжиніринг та ЗСП забезпечують однакові стратегічні цілі — позитивну фінансову стабільність, зростання капіталізації, а також конкурентні переваги на ринку: реінжиніринг — шляхом перетворення головних процесів діяльності підприємства в більш ефективні й маловитратні; ЗСП — створює ефективне економічне та фінансове управління діяльністю перетвореного підприємства; обидва методи вдосконалення стратегічного управління мають мету: задоволення вимог споживачів та залучення нових споживачів продукції чи послуг за рахунок підвищення якості управління підприємством.

ЗСП виявляє і встановлює пріоритети між бізнес-процесами за ступенем їх впливу на стратегію, а також на кінцеві цілі процесів перетворення — зниження витрат, поліпшення якості, скорочення виробничого циклу тощо. Застосування ЗСП як інструменту стратегічного управління передбачає використання для проектування і відстеження через параметри входів і виходів причинно-наслідкових зв'язків як по вертикалі, так і по горизонталі: зв'язок показників бізнес-процесів діяльності управління, основних виробничих процесів, процесів, що забезпечують та процесів розвитку. Інтеграція реінжинірингу та ЗСП, дозволить не тільки підвищити конкурентний потенціал підприємства, забезпечити його сталий розвиток, мобільність та здатність до швидкої трансформації в ринкових умовах господарювання, але й створити довгострокові передумови для ефективного функціонування бізнесу.

### *Література*

1. *Каплан Роберт С.* Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид Нортон; изд. 2-е, испр. и доп., [пер. с англ.]. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 304 с.
2. *Хаммер Майкл, Чампи Джеймс* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 288 с.
3. *Ковальов А. І.* Організація та управління реструктуризацією підприємств промисловості: Навч. посібник. — Одеса: Пальміра, 2008. — 316 с.