

4. Иваницкая Л.В. Инновационная культура личности и общества в контексте приоритетов образовательной деятельности / Л.В. Иваницкая, В.Ф. Самохин, В.П. Чернолес // Вестник Российской академии естественных наук. – 2007. – № 1. – С. 19–23.
5. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки [колективна монографія] / [Лібанова Е.М., Макарова О.В., Курило І.О. та ін.]; за ред. Е.М. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. – 320 с.
6. Пилипенко В.Е. Экономическая социология : учеб. пособие / В.Е. Пилипенко, Э.А. Гансова, В.С. Казаков и др.; под ред. В.Е. Пилипенко. – К.: МАУП, 2002. – 296 с.
7. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів (за даними вибіркового опитування домогосподарств у січні 2015 року): статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України, Київ, 2015. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. ESS Data [Електронний ресурс] / European Social Survey. – Режим доступу: <http://nesstar.ess.nsd.uib.no/webview/>
9. Inglehart, R. Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence / R. Inglehart, C. Welzel. – Cambridge, Cambridge University Press, 2005. – 344 p.
10. Saunders, John V.D. Social Factors in Latin American Modernization / John V.D. Saunders // The Graduate Center for Latin America Studies, Occasional Paper No. 5. – June, 1965. – 8 p.

Е.А. Ляховец. *Влияние социокультурных факторов на процессы модернизации экономики.* – **Статья.**

Аннотация. В статье определена роль социокультурных факторов в обеспечении экономического развития страны путем теоретического и эмпирического анализа. Проанализировано отношение к ценностям, которые побуждают к инновационной деятельности в украинском обществе по результатам Европейского социологического исследования. Определены каналы влияния культуры на микро- и макроуровне.

Ключевые слова: модернизация, социокультурный фактор, инновационная культура, ценность, институт.

Olena O. Liakhovets, Victor V. Khanzhyn, Impact of Sociocultural Determinants on the Modernization Processes of the Economy. – **Article.**

Summary. In the article by O.O. Liakhovets, V.V. Khanzhyn “Impact of Sociocultural Determinants on the Modernization Processes of the Economy” the role of sociocultural factors of economic development are determined with the help of theoretical and empirical analysis. The attitude to human values stipulating an innovation activity in Ukrainian society is analyzed based on the results of the European Sociological Survey. The channels of culture’s impact on micro- and macrolevel are defined.

Key words: modernization, sociocultural factor, innovation culture, value, institution.

УДК 330.36(004.9)

О.А. Мартинюк,

кандидат економічних наук, доцент

Ю.М. Ільних,

магістрант факультету Економіки і менеджменту,

Міжнародний гуманітарний університет,

м. Одеса. Україна

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ BSC НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Стаття присвячена розгляду проблем впровадження системи Balanced ScoreCard (BSC). По-перше було розглянуто основні переваги впровадження концепції та взаємозв'язок стратегічної карти і моделі BSC. По-друге, було виокремлено основні аспекти формування стратегічних пріоритетів підприємств при

впровадженні системи BSC. По-третє, було узагальнено основні проблеми впровадження BSC систем в сучасних умовах українського бізнесу та представлено шляхи їх подолання.

Ключові слова: концепція Balanced ScoreCard (BSC), система управління, системи збалансованих показників, проблеми впровадження BSC, шляхи подолання, IT-платформи бізнес-рішень.

Світова практика використання збалансованої системи показників (BSC) в комерційному секторі економіки доказує, що BSC є перспективним інструментом менеджменту, який забезпечує підвищення рівня ефективності в цілому та результативності стратегії комерційних організацій. Фактично за 20 років свого розвитку BSC перетворився в інструмент стратегічного управління організацією.

Концепція Balanced ScoreCard (BSC) – збалансована система показників (ЗСП) – була розроблена на початку 1990-х років для вирішення теоретико-методологічних та практичних проблем, пов'язаних з ототожненням первинних даних, їх попередньою аналітичною обробкою та орієнтацією на забезпечення потреб стратегічного менеджменту Р. Капланом та Д. Нортонем [3, с. 23–30].

Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників) – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності по набору показників, які підібрані таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові тощо), форма взаємодії представлена на рисунку рис. 1.

До головних переваг концепції BSC варто віднести, по-перше, її чітку цільову структуруваність, коли організація розглядається із чотирьох проекцій і стратегічно важливими є всі чотири проекції показників, наголосимо що необхідно включати і якісні не параметричні показники [5].

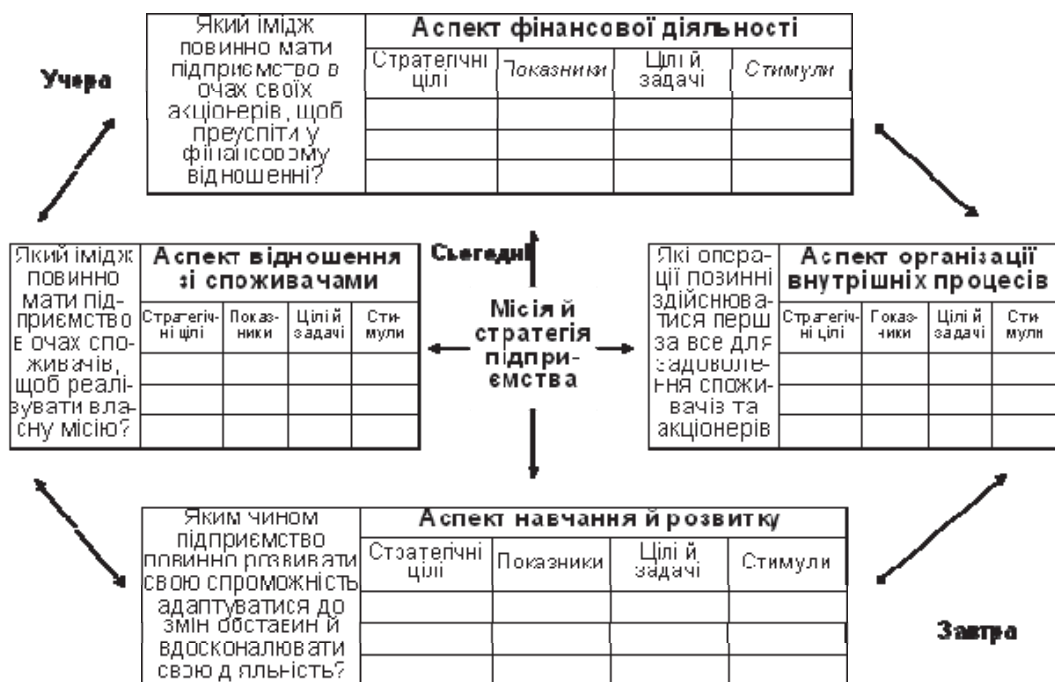


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегічної карти і моделі BSC
(складено авторами на основі джерел [4; 6])

Слід зазначити, що модель BSC – це не просто новий вид оперативної звітності, який поєднує в собі фінансові і нефінансові параметри. Адже головною особливістю такої моделі є збалансованість і розвиток. Обрані чотири перспективи дають повний опис бізнесу. Разом із тим враховується фактор часу, оскільки поточні значення обраних параметрів значною мірою можуть бути наслідками минулих подій [1; 6].

Деякі вчені вважають BSC обліковою системою, але з позиції стратегічного, ситуаційного та процесного підходів вона – складова системи управління підприємством і повинна бути її основним ядром [4, с. 58].

Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання фінансових та не фінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, яке підприємство ставить перед собою, та інтеграція із заходами, необхідними для досягнення цілей [7, с. 91–112].

Також головною проблемою, що не дозволяє вітчизняним підприємствам розробляти та впроваджувати BSC, є не її складність, а відсутність чітко визначеної стратегії. На жаль, застосування даної концепції в Україні не є поширеним. Серед тих, що її впровадили, представництва зарубіжних компаній, таких, як «Філіп Морріс Україна», Кока-Кола Бевериджис Україна, національних – львівська корпорація «Еколан», BAT Сілур, торговельна фірма «Руссонік», та інші великі фірми.

Але низка компаній які намагалися впровадити BSC, не звернули належної уваги на можливі проблеми при розробці та впровадженні стратегічних пріоритетів та основних напрямків розвитку, тому при впровадженні системи BSC зазнали невдачі.

Виходячи з тенденцій світового ринку та особливостей вітчизняного бізнесу, слід зупинитися на основних проблемах систем оцінки та управління підприємствами на основі BSC [4; 8].

Від правильно і зрозуміло сформульованої стратегії може залежати остаточний успіх та рівноважний розвиток компанії. Важливо розуміти, що добре розроблена стратегія лише півсправи. Її ще треба вдало реалізувати. Багато економістів і практиків вважають, що ключову роль відіграє саме зміст стратегії, а не форма подання. Поступово менеджери відмовляються від цієї точки зору, оскільки розуміють, що стратегії можуть бути успішно реалізовані лише тоді, коли їх розуміють співробітники компанії. Описуючи стратегію в впорядковану форму, ми підвищуємо ймовірність її успішної реалізації.

В даний час прикладів успішного застосування збалансованої системи показників BSC в українській практиці не багато, т. к. при впровадженні Balanced ScoreCard доводиться стикатися з різними проблемами. Найбільш серйозні проблеми найчастіше стосуються неправильного трактування методології або організаційних моментів. Трудомісткість розробки збалансованої системи показників та відсутність недорогих та ефективних програмних продуктів також є проблемами, з якими доводиться стикатися при практичній реалізації BSC.

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес - моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача. Проблема на такому перехідному етапі полягає в тому, щоб змусити працівників, які звикли до певного стилю і принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні додаткової ринкової, іноді нематеріальної вартості. Керівникам потрібно не тільки самим вчасно усвідомити необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни необхідно внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася. Узагальнений перелік проблем представлено в таблиці 1 [2; 4; 6; 8].

Впровадження методології реалізації стратегії сьогодні безперервно пов'язане з автоматизацією. Впровадження Balanced ScoreCard, наприклад, за допомогою Microsoft Excel, або взагалі без будь-якої інформаційної підтримки можлива лише на початкових етапах впровадження BSC або в невеликих організаціях. Якщо компанія збирається розробляти систему збалансованих показників для кількох структурних підрозділів та їх періодично уточнювати і коригувати, то без використання переваг інформаційних технологій це зробити неможливо.

На даний час існує кілька сотень розробників програмних платформ для реалізації концепту BSC, найвідоміші програмні продукти: ARIS 7.0, Microsoft Office Business ScoreCard Manager, Business Studio 4.0 та багато інших.

Висновки. Таким чином, застосування збалансованої системи показників забезпечує узгодженість між різними показниками, що допомагає цілісно визначити успішність діяльності підприємства.

Вона комплексно характеризує всю діяльність підприємства та представляє інструмент, засіб та метод управління діяльністю, інформування про стратегію і методи її впровадження. Вимоги, пропонувані до вибору системи показників, передбачають охоплення всіх основних сторін діяльності підприємства і необхідність виключення показників, що функціонально взаємопов'язані, тобто деяким чином дублюються. Виявлення таких показників, що тісно корелюють, і заміна їх інтегральним, який стане домінуючим в групі, дозволять зменшити кількість показників, які використовуються і підвищити об'єктивність оцінки та аналізу.

Таблиця 1

Проблеми впровадження BSC в сучасних умовах та шляхи їх подолання

Проблема	Шляхи подолання
Відсутність на багатьох підприємствах чутко сформульованої стратегії	Перехід на стратегічно орієнтоване управління, підприємством, розробка місії, візії, та їх постійне коригування відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища
Відсутність практики делегування прав та відповідальності при прийнятті стратегічних рішень	Застосування проектного підходу у вирішенні конкретних задач, що дозволить проявити себе кожному
Низька ділова культура, мотивація персоналу	Підвищення рівня корпоративної культури, відчуття приналежності, та командна робота
Відсутність чутко розмежованих бізнес-процесів	Відділення бізнес-процесів та визначення головних складових за всіма перспективами
Зосередження уваги тільки на фінансових показниках	Розробка технологічних карт виробничої діяльності, взаємовідносин із клієнтами, та постійне навчання персоналу
Система нефінансових показників є лише пошуком фінансових проблем, а не інструментом управління	Об'єднання фінансових і не фінансових показників в одну систему і створення дієвого інструменту управління
Велика кількість формальних і неформальних звітів	Впровадження високотехнологічних програмних продуктів

Обґрунтування складу показників (BSC) може бути покладено в розробку методики впровадження BPM як методу управління підприємством, та більш прогресивного Business intelligence. Бізнес-інтелект (скорочено BI) - це сучасні методи і інструменти для обробки інформації та трансформування її в осмислену форму параметричної аналітики. BI технології дозволяють аналізувати великі обсяги неструктурованих даних, щоб узагальнити та запропонувати нестандартні напрямки та нові стратегічні можливості для бізнесу. В сучасному бізнесі BI це інформаційні платформи, які підтримують безліч бізнес-рішень – від операційних до стратегічних.

ЛІТЕРАТУРА

1. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 483 с.
2. Кизим М.О. Збалансована система показників [монографія] / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.
3. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства [монографія] / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
4. Мартынюк Е.А. Формирования системы показателей эффективности бизнес-процессов / Е.А. Мартынюк //ntuitional framework for the functioning of the economy in the context of transformation: Collection of scientific articles. – Publishing house "BREEZE", Montreal, Canada, 2015. – 344 p. – P. 58-64.

5. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Нивен Пол Р. [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
6. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус] ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с. : ил.
7. Роберт С. Каплан. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан. Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 416 с.
8. Энди Нили. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Энди Нили, Крис Адамс, Майк Коннери ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : BDO «Баланс-клуб», 2003. – 398 с.

Е.А. Мартынюк, Ю.М. Ильиных. Проблемы внедрения системы BSC на украинских предприятиях. – Статья.

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению проблем внедрения системы Balanced ScoreCard (BSC). Во-первых, были рассмотрены основные преимущества внедрения концепции и взаимосвязь стратегической карты и моделей BSC. Во-вторых, были выделены основные аспекты формирования стратегических приоритетов предприятия при внедрении системы BSC. В-третьих, были обобщены основные проблемы внедрения BSC систем в современных условиях украинского бизнеса и представлены пути их решения.

Ключевые слова: концепция Balanced ScoreCard (BSC), система управления, система сбалансированных показателей, проблемы внедрения BSC, пути решения, IT-платформы бизнес-решений.

Elena A. Martyniuk, Yuliya M. Ilyinykh. Problems implementation BSC system at Ukrainian enterprises. – Article.

Summary. The article considers the Balanced ScoreCard system implementation problems (BSC). Firstly, it was considered the main advantages of the introduction of the concept and the interrelation between strategy map and BSC model. Secondly, it was identified the main aspects of the formation of the strategic priorities of the company in the implementation of BSC system. Third, the main problems were summarized by the introduction of BSC systems in modern conditions of the Ukrainian business and presented solutions.

Key words: concept of Balanced ScoreCard (BSC), the control system, balanced scorecard, the BSC implementation problems, ways of solution, IT platform business solutions.

УДК 159.9:316.35

Е.А. Мартынюк,
кандидат экономических наук, доцент
А.А. Двоенкина,
магистрант факультета Экономики и менеджмента,
Международный гуманитарный университет,
г. Одесса. Украина

РАЗВИТИЕ КОВОРКИНГ-ЦЕНТРОВ В ОДЕССЕ

Аннотация. Статья посвящена современным и актуальным направлениям развития бизнеса и предпринимательства как коворкинг-центры. Такие уникальные бизнес-модели начали появляться с 2005 года в мире работают и развиваются в Украине. Авторы проанализировали основные достоинства и недостатки коворкинг-центров в Украине. Особого внимания заслуживает обобщенная презентация основных видов коворкинг в Одессе с подробным описанием возможностей, которые они предоставляют.

Ключевые слова: коворкинг, бизнес-модели, преимущества коворкинг, возможности коворкинг, коворкинг-центры Одессы.