

**ПОТРЕБИ І УПОДОБАННЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛЬЩІ  
В СФЕРІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ,  
ЩО ДОПОМАГАЄ УПРАВЛЯТИ ПІДПРИЄМСТВОМ**

© Капера К., 2012

**Наведено результати досліджень, які вказують, що ключовим бар'єром для розвитку автоматизованих інформаційних систем малих і середніх польських підприємств є, безумовно, брак відчутної потреби серед їх керівництва у використанні програмного забезпечення, що допомагає управляти підприємством.**

**Ключові слова:** інформаційні системи, програмне забезпечення малих і середніх підприємств, інформаційні процеси.

**NEEDS AND LIKES OF SMALL AND MIDDLE POLISH ENTERPRISES  
IN THE SPHERE OF SOFTWARE THAT HELPS TO MANAGE AN ENTERPRISE**

© Капера К., 2012

**Results of the research, which that the key barrier for the development of informational systems of the small and middle Polish enterprises is surely a shortage of perceptible from their management of of software which helps to manage an enterprise, are presented in the article.**

**Keywords:** informational systems, software for small and middle enterprises, informational processes.

**Постановка проблеми.** Поняття інформаційної системи належить до основних термінів, застосовуваних в багатьох галузях науки, а також в практичній діяльності. Різноманітність підходів до цього поняття призвела до того, що досі не сформувалася одна, повною мірою акцептована його дефініція. На ґрунті економічних наук можна, однак, ствердити, що суттю інформаційних систем, створених для економічних систем, є сприйняття їх як сукупності пов'язаних між собою інформаційних процесів. У реалізації окремих функцій інформаційних процесів, що відбуваються в тих самих системах, величезну роль відіграє тепер поширена інформаційна технологія, що являє собою поєднання рішень інформатики з комунікаційними техніками. Залежно від наявних ресурсів, а також складності інформаційних процесів, інформаційні системи мають підтримуватись різними доступними на ринку програмними системами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історично найраніше застосовуваними системами, що допомагали управлінню, були так звані системи планування матеріальних потреб (MRP), які виникли шляхом еволюції в 60-ті роки з систем, що управляють станом запасів (IC). У 80-ті роки сформульовано й опубліковано стандарт MRP II, який значно розширив і удосконалив MRP I. За задумом цей стандарт, крім планування виробничого замовлення на матеріали, допомагав водночас комплексному управлінню всіма ресурсами, що використовуються на підприємстві, тобто матеріалами, інструментами, машинами, а також кадрами. У міру розвитку системи класу MRP II почали охоплювати чергові сфери діяльності підприємства, беручи до уваги всі сфери управління, пов'язані з підготовкою виробництва, його плануванням і контролем, а також продажем і дистрибуцією виробленого майна [1, с. 234].

З початку цього століття розвиток інформаційних систем підприємств пов'язаний передовсім із застосуванням систем класу ERP. Програмне забезпечення цього типу має зазвичай модульну структуру і спирається на спільну базу даних, що інтегрує дані, які надходять з різних частин підприємства. Системи ERP характеризуються доволі великою гнучкістю, а також можливістю підлаштування до індивідуальних потреб підприємств. До їх складу входять різноманітні компоненти, що охоплюють окремі функціональні сфери діяльності підприємства, такі як: фінанси, управління людськими ресурсами, постачання, управління відносинами з клієнтами, управління ланцюгами поставок тощо [2, 3].

Системи, що допомагають управлінню, приносять фірмам, що їх експлуатують, різноманітні вигоди: сприяють скороченню коштів на діяльність, зростанню рівня обслуговування клієнтів, оптимізації запасів, автоматизації процесів і, відповідно, зростанню конкурентоспроможності підприємств [4, 5]. Не дивує, отже, що тепер усе більше фірм роздумує про купівлю цього виду систем в найближчому майбутньому. Бар'єром

залишається, однак, надалі доволі висока ціна програмного забезпечення, а також низький рівень розуміння сучасних програмних рішень вищим керівництвом підприємства.

Польський ринок програмного забезпечення, що допомагає управлінню фірмою, з початку 2000-х років безперервно розвивається. Це, водночас, приводить до постійного зростання на рівні використання інтегрованих систем управління серед підприємств, які функціонують на польському ринку. Однак це стосується головно більших фірм, що мають відповідні ресурси на купівлю цього спеціалізованого програмного забезпечення. З досліджень, проведених Головною статистичною установою Польщі, випливає, що в 2010 р. в Польщі загалом заледве 11,3 % фірм користувалося системами класу ERP. Серед великих фірм цей відсоток становив 57,9 %, натомість серед середніх фірм – 22,0 %, малих – 6,6 % [6, с. 56]. Ці дані дуже чітко вказують на доволі велику диспропорцію між окремими категоріями підприємств, передовсім слабкість менших фірм, які в основному є вирішальними для успішного розвитку кожної сучасної економіки.

**Цілі статті.** Метою статті є аналіз потреб і переваг малих і середніх підприємств відносно програмного забезпечення, що допомагає управляти.

**Виклад основного матеріалу.** У Польщі малі й середні фірми – це 99,5 % всіх зареєстрованих господарських суб'єктів, забезпечують водночас 67 % місць роботи, а також відповідають за вироблення майже 50 % ВВП [7]. Публікація ґрунтується на вибраних результатах загальнопольського анкетного дослідження, проведеного з використанням електронної анкети 6–15 вересня 2011 р. на вибірці 177 підприємств, де працевлаштовано до 50 осіб, які мають доступ до мережі Інтернет, а також адресу електронної пошти, і водночас не мають жодної автоматизованої інформаційної системи, що допомагає управляти. Респондентами дослідження були як власники і співвласники фірм, так і менеджери підприємств.

У реалізованому дослідженні взяли участь підприємства, що провадять різноманітну господарську діяльність на території усієї країни, репрезентуючи широкий спектр галузей. Переважну більшість являли собою підприємства сфери послуг (68,4 %) і торгівлі (14,1 %), натомість заледве 6,2 % досліджуваних становили виробничі фірми, 11,3 % досліджуваних не могли вказати основний профіль своєї діяльності, визначаючись як фірми зі змішаним профілем. Структура підприємств згідно з кількістю працевлаштованих, а також юридичною формою вказує натомість, що в дослідженні взяли участь перш за все мікрофірми, зареєстровані головно у формі фізичної особи, що веде господарську діяльність. Переважна більшість досліджуваних підприємств (81,7 %) декларують, що є або одноосібними (44,3 %), або працевлаштовують від 2 до 5 осіб (37,4 %). Разом фірми, які працевлаштовують менше ніж 10 осіб, – це 90,9 % вибірки.

Респонденти, які беруть участь в дослідженні, вказували на різноманітні бар'єри, що впливають на брак інвестицій в програмне забезпечення, що допомагає управлінню фірмою (табл. 1). Згідно з деклараціями досліджуваних найважливішою причиною того, що фірми не володіють програмним забезпеченням цього типу, надалі залишається брак потреби (55,9 %). Отже, дуже чітко видно, що значна частина польських малих і середніх підприємств не бачить очевидної вигоди від інвестицій в інформаційні системи, що допомагає управляти. Це вказує одночасно на величезну роль освітніх, а також роз'яснювальних заходів, які надалі повинні здійснювати фірми, що займаються виробництвом та дистрибуцією цього виду програмного комп'ютерного забезпечення. Істотним бар'єром у закупівлі програмного забезпечення, що допомагає управлінню фірмою, є також брак або недостатня кількість фінансових (27,1 %) ресурсів. Це може бути зумовленим не тільки можливим посереднім фінансовим становищем досліджуваних підприємств, на це також може впливати порівняно висока вартість спеціалізованого програмного забезпечення, пропонованого на ринку. Підтверджується водночас, що польські малі й середні підприємства не володіють відповідними знаннями на тему комп'ютерних програм, призначених для допомоги управлінням фірмою. На брак відповідного знання і вміння використовувати програмне забезпечення цього типу вказує відповідно 24,3 % і 20,9 % опитаних. Менше респондентів стверджують про брак часу на впровадження програмного забезпечення, що допомагає управлінню (15,3 %), а також на відсутність відповідного доступного рішення на ринку (10,2 %). Брак програмного забезпечення, що допомагає управлінню фірмою, не зумовлений нестачею кваліфікованих кадрів, що знають цього типу програмне забезпечення, та браком відповідної технічної інфраструктури – на ці чинники вказало відповідно 9,6 % та 6,2 % опитаних. Дуже небагато відповідей стосувалися також негативного ставлення головних керівників (5,1 %), а також опору працівників (3,4 %), що, напевно, пояснюється тим, що респондентами дослідження були власники або співвласники невеликих фірм.

Аналізуючи причини того, що фірми не володіють програмним забезпеченням, яке допомагає управлінню в розрізі величини підприємства, що виявлено доволі значні відмінності між окремими групами фірм. Разом зі зростанням розміру підприємства знижується передовсім значення відсутності потреби як бар'єра закупівлі програмного забезпечення цього типу, проте різко зростає роль фінансових чинників. На перший зі згаданих чинників вказало 68,8 % одноосібних фірм, 52,3 % фірм, в яких працевлаштовано від 2 до 5 осіб, 31,3 % фірм з 6–9 працівниками, та лише 25,0 % фірм, де працює щонайменше 10 осіб. На брак або

недостатню кількість фінансових ресурсів вказало натомість 19,5 % одноосібних фірм, 29,2 % фірм з 2–5 працівниками та 43,8 % фірм, які працевлаштовують більше ніж 5 осіб. У групі фірм, де працює щонайменше 10 осіб, набагато більше відповідей, що називають водночас такі чинники, як негативне ставлення головних керівників та опір працівників.

Таблиця 1

**Причини, з яких не володіють програмним забезпеченням, що допомагає управлінню фірмою, % опитаних**

Чому досі фірма не закупила жодного програмного забезпечення, що допомагає управлінню?	Загалом	Кількість працевлаштованих			
		фірма одноосібна	від 2 до 5 осіб	від 6 до 9 осіб	від 10 до 24 осіб
Брак потреби	55,9	68,8	52,3	31,3	25,0
Брак або недостатня кількість фінансових ресурсів	27,1	19,5	29,2	43,8	43,8
Брак необхідного знання про застосування програмного забезпечення цього типу	24,3	20,8	24,6	43,8	25,0
Брак вміння використовувати програмне забезпечення цього типу	20,9	20,8	24,6	18,8	12,5
Брак часу на впровадження програмного забезпечення цього типу	15,3	14,3	16,9	6,3	25,0
Брак відповідного доступного рішення на ринку	10,2	13,0	9,2	0,0	12,5
Брак кваліфікованих кадрів, що знають цього типу програмне забезпечення	9,6	9,1	9,2	18,8	6,3
Брак технічної інфраструктури	6,2	6,5	6,2	0,0	12,5
Негативне ставлення головних керівників	5,1	1,3	6,2	6,3	18,8
Опір працівників	3,4	1,3	4,6	0,0	12,5
Інше	2,3	5,2			

Джерело: власна розробка (N=177).

Вказані бар'єри суттєво впливають на наміри щодо закупівлі програмного забезпечення, що допомагає управлінню, серед досліджуваних підприємств. Декларацію закупівлі в майбутньому програми, призначеної для допомоги в управлінні фірмою, складає менш ніж половина респондентів, що не мають програмного забезпечення (39,5 %) цього типу, до того ж дуже рідко це рішучий намір. Інші досліджувані в цій групі (60,5 %) здебільшого, мабуть, не планують купувати в майбутньому програмне забезпечення, що допомагає управлінню фірмою. Близько половини (49,3 %) підприємств, які декларують бажання закупівлі в майбутньому програмного забезпечення, що допомагає управляти фірмою, планують зробити це впродовж найближчих 12 місяців. Натомість впродовж найближчих 6 місяців таку купівлю планує зробити кожен п'ятий респондент (20,3 %). 50,7 % з досліджуваних в цій групі відкладає ймовірну покупку програмного забезпечення, що допомагає управлінню фірмою, на пізніший період, тобто більше ніж 12 місяців.

Згідно з результатами проведеного дослідження відсоток фірм, що декларують придбання цього типу програмного забезпечення в майбутньому, різко зростає разом зі збільшенням кількості працівників на підприємстві. У групі одноосібних фірм таку декларацію складає 26,0 % респондентів, серед фірм, які працевлаштовують від 2 до 5 осіб, – 46,2 %, натомість серед фірм, що працевлаштовують понад 5 осіб, цей відсоток становить вже 62,5 %. Беручи до уваги основний профіль діяльності підприємств, декларує закупівлю в майбутньому програмного забезпечення, яке допомагає управляти, кожна третя фірма у сфері послуг (33,9 %) і одночасно понад половина торгових фірм (52,0 %). У випадку виробничих фірм цей відсоток майже двічі вищий, ніж середня величина у вибірці, і досягає 72,7 %.

Підприємства, які декларують бажання закупити програмне забезпечення, що допомагає управляти фірмою, як головні бар'єри для інвестиції вказують такі чинники: відсутність або недостатня кількість фінансових ресурсів (41,4 %), відсутність необхідного знання про застосування програмного забезпечення цього типу (32,9 %), брак вміння використовувати програмне забезпечення цього типу (28,6 %), брак часу на впровадження програмного забезпечення цього типу (21,4 %) та відсутність такої потреби (20,0 %). Підприємства, що не декларують закупівлі такого програмного забезпечення в майбутньому, вказують натомість перш за все на брак потреби (79,4 %). Істотне значення мають також: брак необхідного знання про застосування програмного забезпечення цього типу (18,7 %), брак або недостатня кількість фінансових ресурсів (17,8 %), а також брак вміння використовувати програмне забезпечення цього типу (15,9 %).

Таблиця 2

**Причини відсутності програмного забезпечення, що допомагає управляти, у підприємств,  
що декларують його закупівлю в майбутньому**

Чому досі фірма не закупила жодного програмного забезпечення, що допомагає управління?	Намір закупити	
	так	ні
Відсутність потреби	20,0	79,4
Брак або недостатня кількість фінансових ресурсів	41,4	17,8
Брак необхідного знання про застосування програмного забезпечення цього типу	32,9	18,7
Брак вміння використовувати програмне забезпечення цього типу	28,6	15,9
Брак часу на впровадження програмного забезпечення цього типу	21,4	11,2
Брак відповідного доступного рішення на ринку	12,9	8,4
Брак кваліфікованих кадрів, що знають цього типу програмне забезпечення	14,3	6,5
Брак технічної інфраструктури	7,1	5,6
Негативне ставлення головних керівників	5,7	4,7
Опір працівників	4,3	2,8
Інше	2,9	1,9

*Джерело: власна розробка (N=177).*

Однозначно найважливішими чинниками, що впливають на рішення про закупівлю програмного забезпечення, яке допомагає управляти фірмою, серед підприємств, що не мають такого програмного забезпечення і декларують бажання його закупівлі, є: легкість / інтуїтивність використання програмного забезпечення (85,7 %, досліджуваних у цій групі) та ціна програмного забезпечення (74,3 %). Доволі істотно впливає на прийняття рішення про закупівлю також питання безпеки даних (57,1 %), гарантії актуалізації програмного забезпечення виробником (52,9 %), а також можливість безкоштовного тестування програмного забезпечення (51,4 %). На наступному місці: технічна підтримка постачальником програмного забезпечення (45,7 %), а також чинники, які безпосередньо впливають на якість пропонованого програмного забезпечення, тобто швидкість дії програмного забезпечення (44,3 %) і його функціональність (35,7 %). Порівняно невелике значення для покупки програмного забезпечення, що допомагає управляти, мають рекомендації (12,9 %) та письмові відгуки інших фірм (7,1 %). Цікаво, що, згідно з деклараціями респондентів, марка/реноме виробника програмного забезпечення не відіграє практично жодної ролі в процесі прийняття рішення про закупівлю комп'ютерної програми, призначеної для управління фірмою.

Таблиця 3

**Мотиви вибору програмного забезпечення, що допомагає управляти фірмою**

Чим керувалися б Ви, купуючи програмне забезпечення, що допомагає управляти фірмою?	%
Легкість / інтуїтивність використання програмного забезпечення	85,7
Ціна програмного забезпечення	74,3
Безпека даних	57,1
Гарантія актуалізації програмного забезпечення виробником (приспосовання до юридичних змін)	52,9
Безкоштовний тестовий період використання програмного забезпечення	51,4
Сфера технічної підтримки постачальником програмного забезпечення	45,7
Швидкість дії програмного забезпечення	44,3
Функціональність програмного забезпечення	35,7
Усна рекомендація інших фірм	12,9
Країна походження виробника програмного забезпечення	8,6
Письмові відгуки інших фірм	7,1
Кількість подібних фірм, що використовують це програмне забезпечення	5,7
Марка / реноме виробника програмного забезпечення	1,4

*Джерело: власна розробка (N=70).*

У респондентів, що брали участь в дослідженні, поцікавилися також щодо потенційного інтересу до окремих функціональних модулів програмного забезпечення, що допомагає управляти фірмою (табл. 4). Як

можна було сподіватися, найбільша група підприємств, що не мають програмного забезпечення цього типу і декларують водночас бажання придбати його, зацікавлені продажним модулем (77,1 %, досліджуваних в цій групі). Це не є несподіванкою, тому що ця функціональність уможлиблює реалізацію основних процесів кожної фірми, незалежно від її величини чи характеру діяльності. Великою популярністю користуються також інші “традиційні” функціональні модулі, такі як: фінанси і бухгалтерія (47,1 %), закупівля (44,3 %), а також обслуговування складу (40,0 %).

Таблиця 4

**Зацікавленість окремими функціональними модулями програмного забезпечення, що допомагає управляти фірмою**

Функціональні модулі	% опитаних
Продаж	77,1
Облік контактів з клієнтами (CRM)	58,6
Продаж через Інтернет	54,3
Фінанси і бухгалтерія	47,1
Закупівля	44,3
Обслуговування складу	40,0
Контролінг	37,1
Кадри і зарплата	34,3
Облік постійних засобів	27,1
Мобільний продаж	25,7
Автоматизація документообігу	22,9
Виробництво / проекти	21,4
Інший	2,9

Джерело: власна розробка (N=70).

Таблиця 5

**Очікувані користі від інвестицій у програмне забезпечення, що допомагає управляти фірмою**

Користь	% опитаних
Економія часу	61,4
Швидший доступ до актуальних даних	55,7
Зростання рівня обслуговування клієнтів	50,0
Кращий фінансовий контроль	38,6
Скорочення операційних витрат	35,7
Зростання конкурентоспроможності фірми	32,9
Автоматизація праці	32,9
Кращий приплив інформації	31,4
Комплексна підтримка діяльності	28,6
Підвищення дохідності діяльності	28,6
Краще використання запасів	25,7
Розширення ринку	25,7
Оптимізація складу	18,6
Швидке звітування і прийняття рішення	18,6
Контроль над працівниками	17,1
Підняття престижу фірми	12,9
Фіксація або зміна інноваційного іміджу фірми	10,0
Швидші розрахунки з адміністрацією	2,9

Джерело: власна розробка (N=70).

Цікаво, натомість, що дуже висока популярність модуля, призначеного до обліку контактів з клієнтами (CRM), який вказало 58,6 % респондентів у цій групі. Системи цього типу насамперед забезпечують підтримку дій, зорієнтованих на клієнтів підприємств, що полягають в поліпшенні здатностей фірм налагоджувати контакти, реалізувати трансакції та сервіс. У специфічних випадках вони також уможливають контроль ефективності маркетингових кампаній, управління каналами дистрибуції, а також організацію і управління продажами. Отримані результати можуть вказувати, що після періоду зниження популярності систем, призначених для управління відносинами з клієнтами, їх роль в майбутньому знову поступово може зрости.

Понад половина досліджуваних підприємств висловлює також потенційне зацікавлення модулем програмного забезпечення, що уможливило продаж товарів через Інтернет (54,3 %). Отже, малі й середні польські підприємства бачать можливості власного розвитку з використанням електронної торгівлі. Відповіді респондентів вказують водночас, що щораз більшою популярністю в майбутньому може користуватися також мобільний продаж. На таку функціональність вказало 25,7 % досліджуваних в цій групі, однак надалі цей відсоток більш ніж вдвічі нижчий, ніж у випадку продажу через Інтернет.

Підприємства, що не мають програмного забезпечення, яке допомагає управляти фірмою, і водночас декларують бажання його придбати, сподіваються на різноманітні користі від такої інвестиції (табл. 5). Серед згаданих опцій домінують передовсім очікування економії часу (61,4 %), а також швидший доступ до актуальних даних (55,7 %). Половина респондентів в цій групі (50,0 %) вказує водночас на зростання рівня обслуговування клієнтів як потенційну користь від впровадження програмного забезпечення цього типу, що може пояснювати велику популярність CRM-модуля.

Найнесподіванішим є насамперед те, що всього лише кожний третій респондент (35,7 %) вказує на скорочення операційних витрат як очікувану користь від інвестицій в програмне забезпечення, що допомагає управляти фірмою. Отже, виявляється, що для підприємств, які беруть участь в дослідженні, вимірні ефекти спеціалізованого впровадження програмного забезпечення не такі важливі, як можна було сподіватися. На такому самому рівні очікування респондентів і щодо зростання конкурентоспроможності фірми (32,9 %). Дуже невелике значення чинників іміджу та можливості контролю працівників зумовлені, найімовірніше, особливостями досліджуваних фірм.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження вказують, що ключовим бар'єром для розвитку автоматизованих інформаційних систем малих і середніх польських підприємств є, безумовно, брак відчутної потреби серед їх керівництва у використанні програмного забезпечення, що допомагає управляти. Особливо стосується це одноосібних фірм, а також підприємств, що працевлаштовують максимально до 5 осіб, які не бачать вагомих вигод від інвестицій у комп'ютерні програми, призначені для виставлення фактур, рахунків, ведення складу, кадрово-розрахункового обслуговування тощо. Велике значення відіграють також фінансові й персональні обмеження. Значна частина малих і середніх фірм не мають достатньої кількості фінансових ресурсів, необхідних для закупівлі програмного забезпечення, що допомагає управляти, того, що відповідає їх вимогам, та відповідних знань і вмінь, потрібних для використання систем цього типу.

Ідентифіковані бар'єри доволі істотно зумовлюють плани підприємств у сфері модернізації їх інформаційних систем. Наведені результати вказують, що більшість малих і середніх фірм, що функціонують на польському ринку і водночас не мають програмного забезпечення, що допомагає управляти, не виявляють нині бажання придбати його впродовж найближчих декількох років. Підприємства, що виражають таку готовність, очікують натомість дешевого і водночас легкого в обслуговуванні програмного забезпечення, яке перш за все допомагатиме економити час та пришвидшить доступ до актуальних даних.

Підсумовуючи викладені в статті роздуми, потрібно зазначити, що подальший розвиток інформаційних систем польських малих і середніх підприємств великою мірою залежить від діяльності фірм, що займаються виробництвом і дистрибуцією програмного забезпечення, яке допомагає управляти. Необхідна передовсім широка освітня діяльність, мета якої – усвідомлення керівниками підприємств сучасних можливостей інформаційних систем і вигод від таких інвестицій. Безсумнівно, велику роль відіграватимуть також дії, що мають на меті розвиток продуктів, особливо спрямованих на обслуговування клієнта та використання потенціалу електронної торгівлі, як і ціна пропонованого програмного забезпечення. У цьому останньому питанні можна, однак, очікувати, що, разом із постійним зростанням конкуренції на ринку програмного забезпечення, яке допомагає управляти, безперервний тиск на зниження цін приведе до того, що в майбутньому використання сучасних технологічних розробок польськими малими і середніми підприємствами ставатиме щораз дешевшим.

1. Kisielnicki J. *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania* / Kisielnicki J., Sroka H. – Warszawa: Placet, 2005. – P.390. 2. Marnewick C. *A conceptual model for enterprise resource planning (ERP)* /

Marnewick C., Labuschagne L. // *Information Management & Computer Security* – 2005 – Vol. 13 No. 2 – P. 144–155. 3. Shehab E.M. *Enterprise resource planning: An integrative review* / Shehab E.M., Sharp M.W., Supramaniam L., Spedding T.A. // *Business Process Management Journal*. – 2004. – Vol. 10 Iss: 4. – P. 359 – 386. 4. Nah F. *Critical factors for successful implementation of enterprise systems* / Nah F., Lau J., Kuang J. // *Business Process Management Journal*. – 2001. – Vol. 7 No. 3. – P. 285–96. 5. Maditinos D. *Factors affecting ERP system implementation effectiveness* / Maditinos D., Chatzoudes D., Tsairidis C. // *Journal of Enterprise Information Management*. – 2011. – Vol. 25 Iss: 1. – P. 60 – 78. 6. *Spółeczność informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006 – 2010* // GUS. – 2010. – P. 123. 7. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. – Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011. – P.141.

УДК: 658.8

Н.С. Косар, О.А. Дікун, І.І. Білик  
Національний університет “Львівська політехніка”

## ГАРМОНІЙНА ВЗАЄМОДІЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

© Косар Н.С., Дікун О.А., Білик І.І., 2012

**Висвітлено практичний аспект вирішення проблеми розроблення ринкової стратегії компанії внаслідок поєднання ідеологічних засад бізнесу, сформульованих власниками як місія і бачення, із системою збалансованих показників ефективності (BSC) її діяльності. Запропоновано створити на базі BSC процесну організаційно-управлінську структуру, яка забезпечить досягнення бажаних властивостей продуктів компанії та її успішної конкурентної позиції.**

**Ключові слова:** BSC, маркетингова стратегія, процесний менеджмент.

## HARMONIC INTERRELATIONS OF THE BALANCED SCORECARD AND MARKETING STRATEGY OF THE COMPANY

© Kosar N., Dikun O., Bilyk I., 2012

**Practical side of problem of building company’s market strategy as a result of a combination of ideological bases of business formulated by owners as the mission and the vision and the balanced scorecard (BSC) solution outlined. The process of establishment of management structure based on BSC, which allows ensuring an achievement of required properties of a company’s products and its successful competitive position suggested.**

**Key words:** BSC, marketing strategy, process management.

**Постановка проблеми.** Стабільність бізнесу та його здатність генерувати ліквідні продукти можлива лише за умови збалансованості ключових чинників:

- філософії бізнесу, яку закладають власники (місія і бачення);
- управління ресурсами та фінансова стійкість (фінанси);
- відповідність продуктів компанії очікуванням ринку (клієнти);
- виконавчих управлінських алгоритмів, що їх здійснює менеджмент (бізнес-процеси);
- кваліфікації працівників, здатних втілювати ідеї (кадри).

На практиці проблема формування маркетингової стратегії компанії в умовах обмеженості доступу до ресурсів та необхідності мінімізувати ризики виникнення кризових ситуацій вимагає знаходження надійних інструментів балансування великої кількості факторів, які взаємодіють.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою для дослідження системи збалансованих показників ефективності є фундаментальні праці Д. Нортон, Р. Каплана, Г. Мінцберга, Х. Фольмута, М. Портера, Д. Парментера, П. Друкера та аналітичні матеріали провідних дослідницьких інститутів у галузі менеджменту та маркетингу [1, 2]. Початок активної наукової роботи у цьому напрямі припадає на початок 1990-х років. Основним завданням дослідників було виявлення нових способів підвищення ефективності