

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра економічної теорії

## Магістерська робота

освітній ступінь - магістр

на тему: **«АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДО  
ВИМОГ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,  
Спеціальності  
051 Економіка

Клименко Аліна Олександрівна

Керівник Іванова Н.Ю.,  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Шевченко О.О.

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Теоретичні засади креативної економіки .....	7
1.2. Теоретичні засади системи збалансованих показників .....	17
1.3. Використання системи збалансованих показників в умовах креативної економіки .....	27
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....</b>	<b>31</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ЗСП ЯК БАЗА ЇЇ АДАПТАЦІЇ ДО ВИМОГ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Розвиток креативної економіки в Україні.....	32
2.2. Міжнародний та вітчизняний досвід впровадження СЗП.....	45
2.2.1. Міжнародний досвід впровадження СЗП.....	45
2.2.2. Вітчизняний досвід впровадження СЗП.....	51
2.3. Джерела адаптації системи збалансованих показників до умов креативної економіки .....	53
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....</b>	<b>60</b>
<b>РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДО ВИМОГ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА».....</b>	<b>61</b>
3.1. Загальна характеристика ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна» .....	61
3.2. Адаптація системи збалансованих показників ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна» до вимог креативної економіки .....	64
3.2.1. Адаптація фінансової складової системи збалансованих показників .....	64

<b>3.2.2. Адаптація складової системи збалансованих показників, яка відповідає за орієнтацію на споживача .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.2. Адаптація складової системи збалансованих показників, яка відповідає за бізнес-процеси.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.2. Адаптація складової системи збалансованих показників, яка відповідає за навчання працівників.....</b>	<b>73</b>
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....</b>	<b>84</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>85</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>88</b>
<b>ДОДАТОК 1 .....</b>	<b>94</b>

## ВСТУП

З розвитком технологій та появи розуміння важливості інноваційного розвитку економіки, головними факторами виробництва стають інформація, знання та вміння нестандартно мислити. У зв'язку з цим більше уваги приділяють розвитку людського капіталу як основи для отримання якісного інтелектуального капіталу. З появою поняття «креативність» механізми економічного розвитку почали змінюватись. Наразі креативна економіка впливає на всі сфери життя людей. Це тренд який впливає на звичний спосіб ведення бізнесу незалежно від дій керівництва. Саме тому важливо адаптувати звичні системи та інструменти з метою отримання нових можливостей, а не негативних ефектів від впливу креативної економіки. Одним із таких дієвих механізмів планування та розвитку підприємств, діяльність яких є обов'язковою частиною розвитку економіки країни, є система збалансованих показників. У зв'язку з глобальними трендами постає питання перспективності використання даної системи в умовах креативної економіки.

Об'єкт роботи – ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна».

Предмет дослідження – адаптація системи збалансованих показників ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна» до вимог креативної економіки.

Об'єкт дослідження було обрано виходячи з таких характеристик: в компанії ефективно діє система збалансованих показників; галузь, в якій працює компанія відносять до не креативних галузей економіки України; компанія створює продукти інтелектуальної власності; компанія відкрита до змін, прагне розвитку та готова бути першовідкривачем, що можна прослідкувати з цінностей, які є основою для бізнесу.

Метою роботи є дослідження елементів системи збалансованих показників з точки зору їх відповідності вимогам креативної економіки та адаптація системи за рахунок виявлення джерел креативності.

Для досягнення даної мети було проаналізовано літературу щодо виявлення суті таких понять як «креативність», «креативна економіка», «система збалансованих показників»; виокремлено ключові принципи креативної економіки

та системи збалансованих показників; було оцінено механізм роботи системи збалансованих показників у розрізі чотирьох основних складових; проведено аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду використання системи збалансованих показників; виявлено сутність креативності; проведено аналіз розвитку креативної економіки в Україні.

Було опрацьовано літературу вітчизняних та закордонних авторів щодо теоретичних засад креативної економіки та системи збалансованих показників. Також було проаналізовано літературу щодо розвитку креативної економіки в Україні та досвіду використання системи збалансованих показників у різних компаніях.

Креативна економіка може стати ціннісною інновацією для економіки країни, яка дозволить здійснити стрибок у розвитку. Головними учасниками цього процесу є саме компанії. Поділ на креативні та не креативні галузі перерозподіляє пріоритет креативного розвитку на галузі науки, мистецтва та культури. По суті не креативні підприємства теж можуть зростати за рахунок розвитку креативності та бути складовою стрибку країни у розвитку. Наразі неправильне виставлення пріоритетів має негативний ефект на не креативні галузі та йде всупереч трендам. Адаптація механізмів, які діють на підприємствах до умов креативної економіки дасть змогу нівелювати цей негативний ефект та дасть змогу креативно розвиватися всій економіці країни. Особливо це наразі актуально для України, адже тренд креативної економіки тільки почав просуватися за межі розвинутих країн.

Через викривлену позицію держави щодо виділення креативних галузей виникає дисбаланс креативного розвитку підприємств. Працівники прагнуть працювати у креативних сферах та розкривати свій потенціал на повну силу. Підприємства не креативних галузей прагнуть отримати послуги від креативних, а не розвивати це в своєму бізнесі. Моделі та механізми таких підприємств не прилаштовані до нових умов, що в майбутньому може стати загрозою закриття. Тому в першу чергу ця робота має практичне значення для підприємств, які не входять в креативну галузь, проте мають потенціал здійснити свій інноваційний стрибок.

У першому розділі охарактеризовано зміст та основні принципи креативної економіки та системи збалансованих показників. Пояснено механізми роботи показників ефективності для чотирьох основних складових системи.

У другому розділі охарактеризовано стан розвитку креативної економіки України. Досліджено досвід використання системи збалансованих показників вітчизняними та іноземними підприємствами. Виявлено джерела адаптації системи збалансованих показників до вимог креативної економіки.

У третьому розділі проаналізовано систему збалансованих показників, яка діє у ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна» та з урахуванням особливостей бізнесу та сфери діяльності компанії наведено механізми адаптації системи до умов креативної економіки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

### **1.1. Теоретичні засади креативної економіки**

Останнє десятиріччя характеризується кардинальними змінами сучасної економічної системи як на рівні світового господарства в цілому, так і на рівні національних економік. Якісні перетворення світової економіки, зумовлені зростанням ролі високотехнологічних та інноваційних виробництв, актуалізують необхідність методологічного обґрунтування стратегії інноваційного розвитку країн.

В даний час в Україні приділяється велика увага розвитку інновацій як на державному, так і на регіональному рівні. Нововведення є пріоритетним напрямком розвитку національної економіки, заснованої на знаннях [1]. Очевидно, що без урахування світових тенденцій інноваційного розвитку, таких як глобалізація і подорожчання інформації як основного фактора економічного зростання, неможливе ефективне просування нововведень і посилення конкурентоспроможності економіки України. Необхідний теоретичний аналіз системних змін, які можна спостерігати на даному етапі переходу до нового технологічного укладу.

Традиційно економічна система сприймається як сукупність трьох основних секторів економіки: промислового виробництва, сільського господарства і сфери послуг (так звана трисекторна структура економіки) [2, 3]. На думку прихильників даної концепції, переважання одного з секторів економіки детерміновано впливом наступних факторів:

- 1) економічним розвитком, що призводить до зміни попиту та пропозиції різних секторів виробництва;
- 2) зростанням продуктивності праці, що впливає на зміну попиту і пропозиції трудових ресурсів.

Динаміка розвитку світової економіки з другої половини XX ст. показує суттєве збільшення трудових ресурсів, зайнятих в третьому секторі економіки – сфері послуг.

Перехід до постіндустріального суспільства зумовив появу нових, пов'язаних з іменами Ф. Маклупа [4], Н. Штера [5], Д. Белла [6] та ін. понять, таких як: «інформаційне суспільство», «індустрія знань», «економіка знань», «технотронне суспільство».

Серед найбільш відомих теорій, що описують зміни у світовій економіці, прийнято вважати концепцію Денієлла Белла. У своїй праці «Майбутнє постіндустріальне суспільство» він розділив всі теорії, що стосуються розвитку постіндустріального суспільства, на два напрямки (рис. 1.1.).

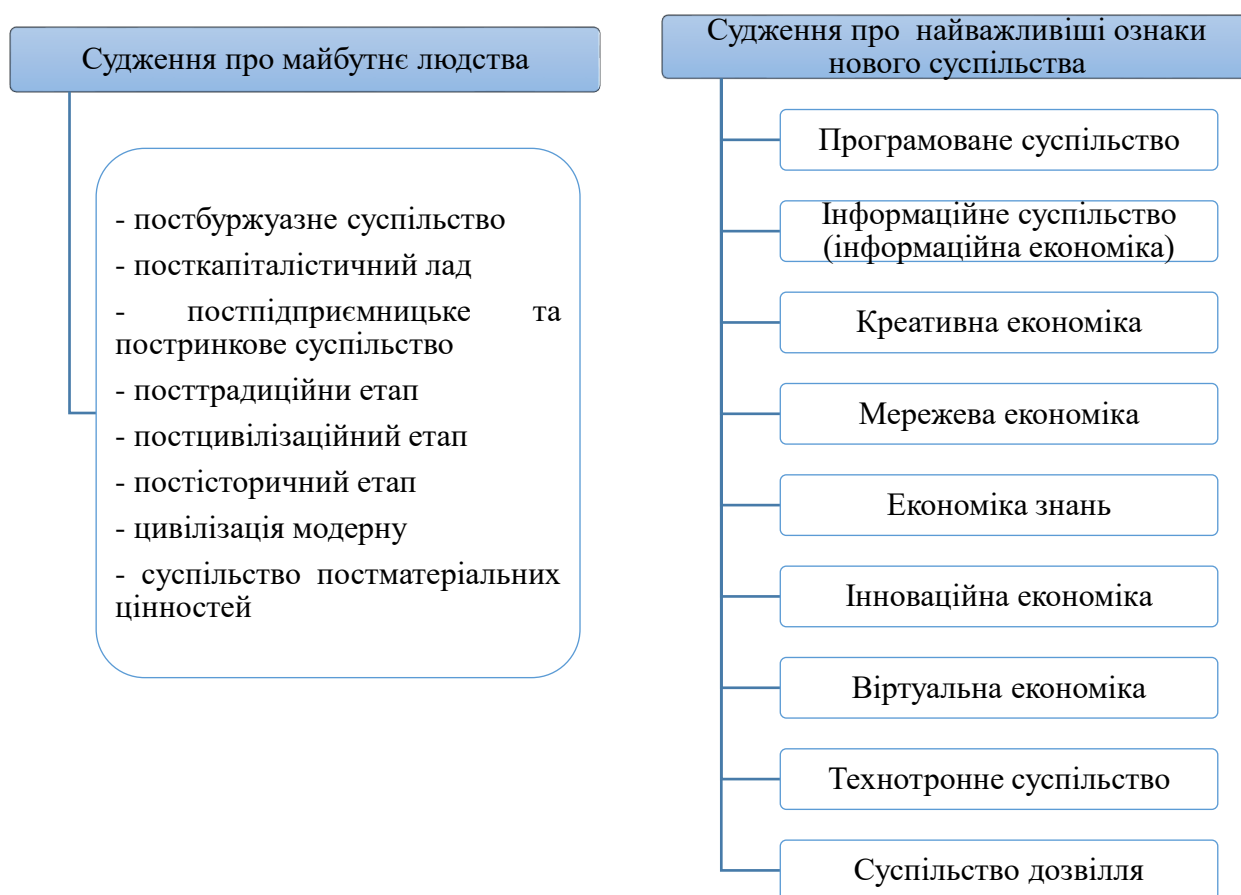


Рисунок 1.1. Напрями досліджень теорій постіндустріального суспільства [6]

Відповідно до теорії Белла, процес переходу до постіндустріального суспільства, перш за все, пов'язаний з переміщенням основної продуктивної сили з промислового сектора в сектор науковий, сектор знань і інформації [6, с. 171]. В

даному випадку знання, інновації та інформація стають основним фактором виробництва. Варто зауважити, що мова йде не про відмову від промислового виробництва, а про зміщення пріоритету розвитку.

У сучасній економічній літературі поняття «постіндустріальна економіка» поступово перестає бути актуальним. Сьогодні воно охоплює більш спеціалізовані категорії, які засновані на чотирьох ключових елементах: інформація, інновації, знання та людський фактор. І залежно від того, на якому з цих елементів роблять акцент, виділяють інноваційну економіку, інформаційну економіку, мережеву економіку, сервісну економіку, економіку знань і креативну економіку.

Кожна з них має різні складні структурні характеристики, позначає самостійний напрям економіки та має різний тимчасовий ланцюжок виникнення і розвитку.

Однією з нових і провідних концепцій постіндустріального розвитку є теорія креативної економіки [7]. Вона заснована на інтелектуальній діяльності, характеризується нарощуванням в суспільстві креативних цінностей шляхом розвитку творчості та створення для його реалізації сприятливих умов [8].

Також важливим поняттям у контексті креативної економіки є «інновація», яке на сьогодні визначено як фактор подолання країнами економічних криз. Важливою на сьогодні стає теорія Шумпетера, яка пояснює механізм стрімкого економічного розвитку країн за рахунок розвитку інноваційних технологій, а не збільшення продуктивності праці для традиційних способів виробництва [9].

Домінуючим фактором розвитку сучасної постіндустріальної економіки стає людський капітал – сукупність знань, навичок, кваліфікації, креативного потенціалу, ідейно-генеруючих здібностей – який дозволив здійснити перехід економічної системи на інноваційний шлях економічного розвитку [10]. Саме людський капітал є носієм креативної енергії і творчого потенціалу, розвиток яких стає пріоритетним в рамках забезпечення сталого і збалансованого територіального та економічного розвитку. Розвиток креативного сектора як фактора довгострокового інноваційного та соціально-економічного зростання визнано пріоритетним в політиці ряду національних і регіональних економік відповідно.

Креативна економіка – економіка галузі науки, мистецтва і культури, заснована на високій концентрації креативної робочої сили, що є двигуном інновацій та розробником нових підходів – як в галузі науки та досліджень, так і в області підприємництва, мистецтва, культури або дизайну [8].

Креативна економіка здатна створювати сприятливі соціально-культурні умови для суспільства, забезпечувати стабільність розвитку регіону, підвищувати інвестиційний клімат. Перевага креативної економіки перед індустріальною полягає в тому, що вона здатна відмовитися від сировинної залежності [11].

Ключовою ланкою креативної економіки є креативний клас – люди, здатні до творчості та створення нових продуктів, послуг. Найважливішим ресурсом виробництва у творчих індустріях стає творчий потенціал [12]. Формуючи креативне середовище, представники творчості тягнуть за собою інвестиції, туристів, своїх колег та ін., що в сукупності забезпечує зростання територій. У цьому ключі, для розвитку територій необхідно створювати центри творчої активності, культурні умови, які поступово стають сприятливим середовищем, що притягає для життя і роботи в таких місцях творчих людей, які можуть заявити та реалізувати свої ідеї.

Незважаючи на цілком однозначне визначення поняття «креативна економіка», існують різні теорії ідентифікації економіки як креативної.

Вперше поняття «креативна економіка» було введено у 2000 році журналом Business Week в статті «The 21st Century Corporation: The Creative Economy». Стаття містить міркування автора про перспективи корпорацій в XXI столітті – процесах їх адаптації до умов нової економіки, в якій зростає важливість ідей, а головним засобом виробництва виступають інтелектуальні ресурси. У статті наголошується, що індустріальна економіка поступається місцем креативній економіці, при цьому зростання цінностей інтелектуальних продуктів загострює проблеми її захисту [13].

Великобританія стала першою країною, яка запустила креативні індустрії. Причиною стали проблеми масового закриття вугільних шахт, вивільнення великої кількості працівників і різке скорочення зібраних податків. Уряд Маргарет Тетчер ухвалив закони, що стимулювали розвиток малого і середнього бізнесу, а також

вклав значні бюджетні кошти на організацію масового перенавчання звільнених шахтарів. Сформована у Великобританії система освіти дозволила державі на високому рівні впровадити різні навчальні програми для створення нового креативного класу [14]. Про те, що відбувалося в Великобританії в цей період, дає уявлення книга Ч. Лендрі «Креативне місто» [15].

Центральним поняттям в теорії Ч. Лендрі є креативне місто, яке, на думку урбаніста, формується на основі наступних елементів: інноваційних компаній і високотехнологічних підприємств, креативних галузей і культурних індустрій, кластерів (в тому числі арт-кластерів), розвинутої транспортної та соціальної інфраструктури, інфраструктури спеціальних посередників між бізнес-структурами, науковою спільнотою, населенням, публічним сектором та органами державної влади.

Ч. Лендрі зазначає, що креативність – один з найбільш ефективних ресурсів відродження «проблемних міст»: створення не традиційних, а креативних об'єктів інфраструктури, що залучають в місто представників креативного класу, молодь, майбутніх і справжніх фахівців з вищою освітою, підприємців, інвесторів, розробників і туристів, дозволяє підвищити конкурентоспроможність міста, знайти нові рішення міських територіально-економічних і соціальних проблем [15].

Дж. Хокінс пояснює сенс креативної економіки за допомогою формули (1.1), згідно з якою креативний продукт множить на фінансові транзакції, результатом яких є отримання прибутку [16].

$$KE = KP * FT_n \quad (1.1)$$

де KE – креативна економіка;

KP – креативний продукт;

$FT_n$  – кількість фінансових транзакцій (угод купівлі-продажу).

Відповідно до класифікації Хокінса, креативна економіка охоплює 15 галузей: рекламу, архітектуру, видавничу справу, НДДКР, образотворче мистецтво, ремесла, моду, виконавське мистецтво, кіно, програмне забезпечення, іграшки, телебачення і радіо, музика, відеоігри, дизайн. При цьому він дає докладний опис кожної з креативних індустрій, групуючи їх в 4 великі блоки:

сектора авторського права, промислових зразків, патентів і торгових марок і брендів. Виходячи з цих припущень, дослідник стверджує, що економіка знань, інноваційні розробки та досягнення входять до складу креативної економіки [16].

Слід зазначити, що подібний підхід до класифікації креативних індустрій розвиває Всесвітня організація інтелектуальної власності.

Р. Флорида для визначення місця креативної економіки в системі відтворення вдається до роду діяльності, а не галузі. Американський економіст і автор теорії креативного класу Р. Флорида звернув увагу на внесок в розвиток економіки талановитих людей, що мають здатність продукувати незвичайні ідеї та не стандартно мислити. Ці люди створюють найвищу додану вартість в розвинених економіках. У своїй книзі «Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє» він зазначає, що основою креативного класу є люди, які мають творчі професії, тобто ті, хто є генераторами ідей. Для прикладу, до таких професій можна віднести архітекторів, дизайнерів, митців, а також тих, хто працює у науково-освітній сфері та індустрії розваг. Проте він звертає увагу, що креативні фахівці також є серед фінансистів, банкірів, юристів тощо. Тобто велика група представників креативного класу зайняті у не креативних сферах [17].

Отже, підхід Флориди ґрунтується на визначенні креативного класу, який складається з двох підкласів: суперкреативного ядра і креативних професіоналів (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Структура креативного класу згідно Р. Флорида [17]

За даними, наведеними Р. Флорида, третина трудових ресурсів в США відноситься до креативного класу [17, с. 9, 32-33] і від третини до половини – в розвинених країнах [17, с. 10]. У Сполучених Штатах обслуговуючий клас найчисленніший (46%) [17, с. 33, 214], проте саме креативний клас домінує за рівнем добробуту і доходу тому, що його представники в середньому заробляють у 2 рази більше, ніж представники інших класів [17, с. 63, 66].

Паралельно з процесом зміцнення фінансового становища цих людей спостерігається занепад інституту традиційної сім'ї та збільшується число низькооплачуваних робочих місць сфери обслуговування [17, с. 65]. Саме в зростанні соціальної нерівності між представниками цих двох класів бачить американський дослідник основну причину соціально-економічного дисбалансу в США та інших країнах світу [17, с. 66].

З точки зору Р. Флорида, креативна економіка тримається на двох «китах»: креативному класі та креативному просторі – регіоні, місті, районі, насиченому відповідною інфраструктурою, що надає можливість творити, будучи динамічною одиницею з точки зору масштабів та зміни діяльності [17].

Соціолог відзначає, що в силу характеристики динамічності та гнучкості, властивої креативним галузям, представники креативного класу формують особливий ряд пріоритетів при виборі місця концентрації, до числа яких відносяться: наявність громадських просторів, щільність місць прикладання праці, доступна транспортна і соціальна інфраструктура [17].

Американський учений не торкається політичної площини існування креативного класу, але політичні ризики і наслідки зростання його впливу цілком певні, і на їх підставі можна зробити наступні висновки:

- 1) креативний клас - успішні учасники креативної економіки, що відірвалися від реалій життя менш заможної більшості суспільства і претендують на ідеологічно близький їм політичний порядок;

- 2) вони вимагають нових прав, але не беруть до уваги інтереси менш успішної частини суспільства;

3) внаслідок високого рівня освіти і своєї соціальної активності представники креативного класу можуть загрожувати політичній стабільності там, де влада орієнтовані на ціннісні установки і потреби більш традиційних, «не креативних» і менш політично активних і розсіяних на більшій території (на відміну від сконцентрованого у великих містах креативного класу) верств населення.

Одним із сучасних підходів до визначення креативної економіки в теорії креативних індустрій викладено в роботі М. Меттьюс «Наука і інноваційна політика та нова (і стара) економіка креативності», присвяченій опису шляхів економічного аналізу взаємозв'язку науки, технологій та інновацій через адаптацію неокласичних теоретичних моделей, які повинні враховувати креативність та інноваційні процеси. На думку автора, теорія креативних індустрій може допомогти в науці та інноваційній політиці через те, що розуміння культурної динаміки креативного процесу стає критичним елементом ставлення до невизначеності і ризику. Він зазначає, що в теорії креативності звертають увагу і досліджують середовище, де вона проявляється і працює, проте мало уваги приділяють її природі та суті [18].

Практично всі наукові течії креативної економіки сходяться в одному: креативний потенціал виступає провідним фактором виробництва. У процесі реалізації своїх здібностей в сфері інтелектуальної праці людина як джерело доходу отримує інтелектуальну ренту, що є надприбутком, при використанні відтворюваних, не пов'язаних з експлуатацією природних ресурсів інтелектуальних факторів виробництва.

Креативна економіка – економіка, в якій люди, «які заробляють на ідеях», присутні у всіх секторах економіки. Вона базується на механізмах та положеннях ринкової економіки, але має свої особливості, які проявляються в наступних принципах:

- домінування інтелектуальної (нематеріальної) економічної продукції, а не матеріальної;

- головним активом на підприємствах будь-яких форм власності є інтелектуально-креативні ресурси, раціональне управління якими забезпечує ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів;
- переважання якісної оцінки ефективності виробничої, логістичної, торгової та інших видів підприємницької діяльності;
- отримання прибутку забезпечується через споживчу вартість (корисність) економічних продуктів, в яких основну вартість складає їх інтелектуальний, а не матеріальний компонент;
- верховенство людини при розробці систем управління як джерела інтелектуально-креативних ресурсів.

Творчість та креативний підхід людського капіталу – це один із основних ресурсів суспільства. Характерною особливістю виробництва економічних благ за таких умов стає безперешкодний і ефективний обіг креативної енергії на ринку.

Молода креативна економіка стає основним компонентом економічного зростання, зайнятості, торгівлі, інновацій та соціальної згуртованості в найбільш розвинених країнах, а головним джерелом економічного зростання, конкурентоспроможності та зайнятості виступає взаємозв'язок між секторами культури і виробництва.

Інтеграція сучасних творчо-експериментальних підходів і підприємництва створює інноваційні ідеї для бізнесу. При цьому важливу роль відіграє маркетинг, адже саме завдяки його інструментам, а також творчому підходу до дизайнерських рішень, виробництва можуть трансформуватися та утримати позицію серед конкурентів на ринку.

Однією із ключових характеристик креативної економіки є системність. Креативність – це поняття, яке не передбачає хаос і не врегульовану діяльність. Виділяють три складові, які формують цей системний підхід. Перша складова – це креативна уява як основа діяльності. Друга складова – це проектне мислення, яке дає можливість систематизації. Третя складова – практична спрямованість.

Особливості креативної економіки як системного феномена:

- значна роль нових технологій і відкриттів в різних областях діяльності людини;
- інноваційний характер розвитку економіки;
- прорив у сфері ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій);
- мережевий і глобальний характер знань;
- поява нових методів і способів управління людським капіталом;
- формування НІС (нових індустріальних країн) як інституційної основи економіки;
- новий порядок взаємодії учасників ринкового обміну: споживач ідеї бере участь в її створенні;
- високий рівень невизначеності;
- гостра необхідність у генерації та обробці нових знань, ідей.

Сьогодні креативна економіка – один з найбільш динамічних секторів світової торгівлі товарами і послугами, щорічний приріст якої з початку 2000-х років становив в середньому 8,7% [19].

У рейтингу глобальної креативності Інституту Martin Prosperity Україна займає 45 місце серед 139 країн світу. Найбільш креативними країнами визнані Австралія, США, Нова Зеландія і Канада (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Рейтинг країн за Індексом глобальної креативності за 2015 р. [20]

Рейтинг	Країна	Індекс	Частка креативного класу, %
1	Австралія	0,970	44,98
2	США	0,950	32,61
3	Нова Зеландія	0,949	40,11
4	Канада	0,920	43,86
5	Данія	0,917	42,84
6	Фінляндія	0,917	42,25
7	Швеція	0,915	44,92
8	Ісландія	0,913	45,43
9	Сінгапур	0,896	44,92
10	Нідерланди	0,889	44,25

45	Україна	0,518	40
----	---------	-------	----

В основу даного дослідження покладено три ключові чинники креативності - технології, таланти, толерантність. Крім того, при складанні рейтингу враховуються інвестиції в наукові дослідження, кількість патентів на душу населення, частка дорослих з вищою освітою, результати соціологічних опитувань на тему ставлення жителів різних країн до іммігрантів, расовими, етнічними та сексуальних меншин.

За останнє десятиліття посилюються процеси глобалізації, регіоналізації, модернізації і трансформації господарських систем. Ці процеси висувають в якості прогресивного креативний тип розвитку, спрямованість і темпи якого визначаються людиною як генератор нововведень.

За прогнозами різних міжнародних організацій, які отримали довіру від суспільства, наступні 5 років вагомим джерелом доданої вартості стане саме креативність. Саме творчий підхід і креативність стануть ведучими для економічного розвитку в XXI столітті, а креативний клас буде стрижнем людських ресурсів.

Креативна економіка є головним ресурсом людини та її можливостей. В рамках інформаційної економіки центральним ресурсом вважається інформація, але вже сьогодні є розуміння, що без креативності інформація може бути використана неправильно. Креативна економіка відрізняється тим, що вирішує не тільки теперішні проблеми, а й створює базу для вирішення проблем в майбутньому. Вона формує економічне зростання і створює нові ніші.

## **1.2. Теоретичні засади системи збалансованих показників**

Збалансована система показників (ЗСП) – концепція перенесення і декомпозиції стратегічних цілей з метою чіткого і ефективного планування операційної діяльності компанії, а також для побудови системи контролю за їх досягненням. По суті ЗСП – це інструмент, який дає змогу скоординувати щоденні задачі так, щоб це відповідало стратегії компанії та відповідало суті рішень, які

приймає керівництво. Іншими словами можна називати це механізмом реалізації стратегічних цілей компанії через управління операційними процесами.

На рівні бізнес-процесів внутрішній контроль здійснюється через так звані ключові показники ефективності (англ. – Key Performance Indicator (KPI)). KPI є вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті, ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, а й оперативного управління [21].

ЗСП була розроблена в 1990 і стала результатом досліджень Девіда Нортон і Роберта Каплана, професорів Гарвардської школи економіки. Головною і єдиною метою професорів було виявити нові способи підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу [22].

При проведенні своїх досліджень професори Гарвардської школи економіки дотримувалися гіпотези: управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень.

Основна ідея ЗСП полягає в тому, що компанія може стати успішною тільки тоді, коли розвивається планомірно, що в аспекті менеджменту має на увазі під собою розробку і реалізацію стратегічних планів [23].

Здійснення стратегічних планів є найскладнішим і найсерйознішим випробуванням для організації. Кожна організація прагне реалізувати свої цілі за досить короткий термін і з найменшими витратами, для цього повинна бути скоординована маса заходів і дій співробітників. Для досягнення основної мети компанії і створювалася ЗСП, яка дозволяє скоординувати дії підрозділів і співробітників.

Керувати можна тільки тим, що можна виміряти – основний принцип ЗСП, який дозволяє цій технології бути високоефективною. Іншими словами, мета є досяжною лише в тому випадку, якщо існують показники, які піддаються числовому виміру, які дозволяють менеджеру зрозуміти, які дії йому потрібно зробити і чи правильно він, з точки зору досягнення мети, робить те, що робить.

Згідно досліджень Д. Нортон і Р. Каплана, використання на одному підприємстві більше ніж двадцяти таких показників ефективності негативно впливає на ефективність системи збалансованих показників, тому рекомендують використовувати 10-15 показників. Особливо це стосується підрозділів, адже більша кількість показників призведе до перевищення процесу планування керівниками над аналізом та визначення ефективності роботи. Досвід впровадження у різних компаніях показує, що найкращою є схема «10/80/10». Перші десять показників – це оцінка результативності діяльності підприємства. Цифра вісімдесят стосується виробничих показників. Та останні десять передбачають введення ключових показників ефективності [24].

Основний принцип використання системи КРІ полягає у узгодженні показників, які ми обираємо для аналізу з загальною стратегією і цілями компанії. Якщо показники ефективності аналізуються тільки з точки зору поточних чинників успіху, то вони є не ефективними в системі збалансованих показників.

Існує кілька основних цілей впровадження системи збалансованих показників [25, 26]:

- прив'язка цілей організації до діяльності персоналу;
- усунення розривів між цілями організації і їх реалізацією;
- оперативне реагування на зміни;
- оцінка успішності будь-якого витратного проекту.

Впроваджуючи ЗСП, організація отримує уявлення не тільки про минулі (фінансові) показники компанії, але і про те, як формується потенціал її майбутнього, тобто стратегічного зростання; всі підрозділи і рівні менеджменту організації будуть об'єднані інформаційними і комунікативними зв'язками, які дозволять їм діяти узгоджено, при цьому стратегія організації не тільки стане зрозумілою для співробітників, але також може постійно поліпшуватися за рахунок їхнього внеску в її розвиток. Успішна реалізація стратегії створить додаткові конкурентні переваги і зміцнить позиції компанії на ринку.

Впровадження збалансованої системи показників охоплює наступні кроки [27, 28]:

- діагностика компанії з метою формалізації стратегії;
- створення стратегічної карти для організації в цілому (стратегічна тема і мета);
- розробка показників, що вимірюють досягнення стратегічних цілей;
- каскадування цілей або показників на бізнес-одиниці і структурні підрозділи;
- визначення заходів для досягнення цільових значень показників, а також термінів і відповідальних осіб;
- розробка паспортів показників, в яких зібрана вся інформація про показники;
- закріплення ЗСП в способах управління організацією.

Представлені дії можна розділити на п'ять етапів реалізації і впровадження ЗСП в організації, що відображено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. Етапи впровадження ЗСП в організаціях [28,29]

Методологічно система збалансованих показників передбачає оцінку діяльності компанії, виходячи з чотирьох складових: фінансової; клієнтської; внутрішніх бізнес-процесів; інновацій та навчання [30].

Фактично ЗСП дозволяє з'єднати стратегічний і операційний рівень управління, а також зони колективної та індивідуальної відповідальності. ЗСП

забезпечує баланс між тактичними і стратегічними завданнями, між цілями і факторами їх досягнення, а також між фінансовими і нефінансовими показниками. Не дивлячись на уявну, на перший погляд, складність і багатофакторність, система збалансованих показників дозволяє об'єднати кілька цілей в рамках єдиної стратегії.

Цілі і показники даної системи також розподіляються відповідно до чотирьох основних складових діяльності: фінанси, ринки і клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу (рис. 1.4.).



Рисунок 1.4. Збалансована система показників Р. Каплана та Д. Нортон [24,30]

Приведений на рис. 1.4. набір перспектив може бути адаптований до специфіки конкретної галузі або підприємства. Це відбувається на основі побудови системи збалансованих стратегічних цілей, які базуються як вирішальні, вагомі з точки зору стратегій і критичні для досягнення успіху.

В сучасних економічних умовах господарювання ЗСП все частіше використовується для управління організаціями тому, що ефективне управління на основі тільки фінансових показників стає неможливим. ЗСП дозволяє об'єднати і

варіювати фінансові та нефінансові показники ефективності [31]. Ця система може відображати всі основні бізнес-процеси і включати в себе внутрішні показники діяльності організації, через які можна регулювати зміни ринку, ступінь задоволеності споживачів, а також оцінити стратегію розвитку організації та її реалізацію в реальному масштабі часу. Незважаючи на позитивні результати застосування, ЗСП вимагає конкретизації та виділення специфіки для кожної галузі економіки.

Концепція системи збалансованих показників розглядає стратегію організації у вигляді цілей, згрупованих за чотирма рівнозначним складовими [24].

#### 1) Фінансовий аспект

Р. Каплан і Д. Нортон не зневажають традиційною потребою в фінансових даних. Своєчасне і точне надання даних завжди буде пріоритетом і менеджери повинні забезпечити його. Насправді, часто в компаніях розбір і процес обробки фінансових даних більше ніж достатній. З впровадженням корпоративної бази даних очікується, що більшу частину процесу обробки даних можна централізувати і автоматизувати. Однак справа в тому, що поточний фокус на фінансових питаннях призводить до незбалансованої ситуації по відношенню до інших аспектів. Можливо існує необхідність враховувати додаткові фінансові дані в цій категорії, такі як оцінка ризику і дані порівняння витрат та результатів.

#### 2) Клієнтський аспект

Сучасний менеджмент вказує на збільшення усвідомлення важливості орієнтації на споживача і споживчої задоволеності в будь-якій компанії. Це головні показники: якщо клієнти не задоволені, то вони в кінцевому підсумку знаходять інших постачальників, які задовольняють їхні потреби. З цієї точки зору погане виконання – головний показник майбутнього спаду. Навіть якщо поточний фінансовий стан може здатися (все ще) прийнятним. У розвитку вимірювань споживчої задоволеності повинен бути присутнім аналіз клієнтів. З точки зору типів клієнтів і видів процесів.

#### 3) Аспект бізнес-процесів

Цей аспект відноситься до внутрішніх бізнес-процесів. Вимірювання, засновані на цьому аспекті, показують менеджерам наскільки ефективно функціонує їхній бізнес та чи відповідають продукція і сервісні послуги вимогам клієнта. Заміри повинні бути ретельно розроблені тими, хто знає ці процеси найбільш повно. На додаток до стратегічних процесів управління можна виділити два види бізнес-процесів:

- процеси, що стосуються місії. Безліч унікальних проблем зустрічаються в цих процесах;
- підтримуючі процеси. Підтримуючі процеси часто повторюються, і, отже, їх легше виміряти і порівняти. Можна використовувати загальні методи вимірювання.

#### 4) Аспект навчання та зростання

Цей аспект охоплює навчання співробітників і корпоративні культурні відносини, що стосуються індивідуального і корпоративного самовдосконалення. В організації висококваліфікованих фахівців, люди – це головний ресурс. У поточних умовах швидкої технологічної зміни для таких фахівців в області аналізу і обробки інформації безперервне навчання стає необхідністю.

Урядові установи часто виявляються нездатними найняти нових технічних працівників, при цьому показують спад в навчанні існуючих співробітників. Р. Каплан і Д. Нортон підкреслюють, що «навчання» ширше поняття, ніж «тренування»; воно також включає такі елементи, як ментори і наставники в організації, а також легкість спілкування між працівниками, яка дозволяє їм отримати необхідну допомогу у вирішенні проблеми. Воно також включає технологічні інструменти такі, як Інтернет.

Стратегія компанії описує, яким чином виробляти цінність для акціонерів, клієнтів і членів спільноти взагалі.

ЗСП являється дуже ефективним інструментом управління. Загальна увага концентрується на системі оцінки діяльності підприємства, але для отримання максимальної віддачі сама вона повинна бути сфокусована на стратегії, тобто на

тому, як компанія збирається в майбутньому створювати довгострокову (стійку) вартість.

Отже, при розробці збалансованої системи показників, організація повинна визначити кілька основних вирішальних чинників, які увійдуть в систему оцінки, з одного боку, а з іншого – будуть представлені в стратегії створення довгострокової вартості [32].

Без суворого і вичерпного опису стратегії жоден керівник не може відповідним чином викласти її своїм колегам і співробітникам. Без загального розуміння стратегії ніхто не в змозі створити стратегічну відповідність. А без стратегічної відповідності неможливо реалізувати довгострокові плани в зміненому середовищі глобальної конкуренції, дерегулювання, суверенітету клієнта, передових технологій та конкурентної переваги, які дають нематеріальні активи, головним чином людський і інформаційний капітал.

Для того, щоб створити систему оцінки, яка змогла б описати стратегію, необхідно мати загальну модель цієї стратегії. ЗСП як раз і пропонує таку структуру для опису стратегій створення вартості. Цілі чотирьох взаємозалежних складових являють собою ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Активне використання нематеріальних активів у вирішенні стратегічних завдань сприяє поліпшенню показників внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, забезпечує успіх для клієнтів і акціонерів.

В рамках дослідження виявлено п'ять основних принципів, побудови ЗСП в системі стратегічного управління [32, 33, 34].

1) Переклад стратегії на операційний рівень. Збалансована система показників пропонує формалізовану модель стратегії, яка робить корпоративне бачення майбутнього надбанням всіх співробітників і сприяє формуванню єдності.

2) Стратегічна відповідність планів і цілей підрозділів цілям компанії. Будь-яка компанія складається із багатьох підрозділів, кожен з яких має свій план розвитку. Якщо плани розробляються тільки з позицій підрозділу, то складно зробити їх узгодженими і такими, що не суперечать один одному. Система

збалансованих показників дозволяє забезпечити необхідний взаємозв'язок стратегічних планів підрозділів і орієнтувати їх на досягнення стратегічних цілей компанії.

3) Стратегія як повсякденна робота кожного співробітника. Всі співробітники компанії зобов'язані розуміти стратегію і працювати таким чином, щоб вносити максимальний вклад в її реалізацію. Стратегічні цілі компанії поетапно каскадуються на більш низькі рівні управління: в департаменти, управління, служби, відділи компанії, окремим співробітникам – шикуються ланцюжки взаємопов'язаних цілей від рівня компанії до рівня працівника. Цілі кожного рівня управління і кожного співробітника орієнтовані на досягнення цілей компанії. Досягаючи своїх індивідуальних цілей, персонал реалізує стратегію компанії.

4) Стратегія як безперервний процес. Система збалансованих показників передбачає впровадження практики регулярних стратегічних нарад менеджерів для обговорення стратегії і ходу її реалізації. Як тільки система зворотного інформаційного зв'язку починає діяти, у компанії з'являється можливість керувати стратегією, тобто отримувати інформацію не тільки про її реалізацію, а й про її життєздатність та ефективність. Стратегію можна коригувати за мірою необхідності, а не в кінці року, як це було прийнято раніше. ЗСП дозволяє зв'язати між собою стратегію і процес складання бюджету і тим самим забезпечити необхідне фінансування стратегічних ініціатив в плановому порядку, а не за залишковим принципом.

5) Активізація змін як результат активного керівництва топ-менеджерів. Застосування системи збалансованих показників – це проект для змін. Успішна реалізація стратегії вимагає кардинальних змін всіх складових компанії, злагодженої роботи всієї команди для координації цих змін, постійної уваги і зосередження зусиль на втіленні ініціатив і досягнення поставлених стратегічних цілей. З цієї причини запорукою успіху є активна участь в проекті керівників вищої ланки управління, їх прихильність проекту, готовність вкладати в проект значні зусилля і час. Перевага ЗСП полягає в комплексному і системному підході до

управління реалізацією стратегії, до інтеграції стратегічного планування та операційної діяльності компанії. Це підтверджує масштаб впровадження ЗСП в багатьох країнах світу.

Резюмуючи вище викладене, доцільно зазначити основні переваги застосування ЗСП в процесі стратегічного планування і управління:

- ЗСП пропонує потужну концепцію для побудови і транслювання стратегії. Бізнес-модель візуалізується на стратегічній карті, яка допомагає керівникам взяти до уваги причинно-наслідкові зв'язки при цілепокладанні. Комплекс ЗСП має на увазі чітку постановку цілей у вигляді цільових значень показників, що покращує стратегічне планування;

- той факт, що стратегія з усіма її взаємопов'язаними цілями зображується на одному аркуші паперу, дозволяє організаціям легко транслювати стратегію всередині і поза організацією. Компактне візуальне відображення сприяє кращому розумінню стратегії і допомагає залучити співробітників і зовнішніх зацікавлених осіб в роботу зі стратегією;

- підхід ЗСП має на увазі розробку ключових показників ефективності саме для стратегічних цілей організації. Така спрямованість демонструє, що організації вимірюють те, що дійсно має значення. Дослідження показують, що організації, які застосовують ЗСП, володіють управлінською інформацією більш високої якості і отримують переваги від використання цієї інформації для направлення процесів управління і прийняття рішень;

- організації, що використовують підхід ЗСП, створюють більш показові звіти про діяльність, ніж організації, які не використовують цей структурований підхід. Система звітності по ЗСП незамінна при підвищенні вимог до прозорості діяльності організації;

- коректно впроваджена ЗСП сприяє узгодженню зі стратегічними орієнтирами таких процесів, як бюджетування, управління ризиками та аналітика. Ці заходи дозволяють створити дійсно стратегічно орієнтовану організацію;

– коректно впроваджена ЗСП також допомагає узгодити організаційні процеси, такі як бюджетування, управління ризиками, аналітика по стратегічним пріоритетам. Це дозволяє створити дійсно стратегічно орієнтовану організацію.

Модель чотирьох складових – це фактично мова спілкування вищого керівництва компанії зі своїми співробітниками щодо напрямків і пріоритетів розвитку підприємства. Вони можуть розглядати стратегічні показники не як набір незалежних параметрів незалежних складових, а як ланцюг взаємозалежних цілей чотирьох складових ЗСП, засновану на причинно-наслідкових зв'язках. Нортон і Каплан представили загальну взаємодію цих зв'язків у вигляді стратегічної карти.

Існуючі підходи розробки та впровадження ЗСП не відображають чіткий алгоритм дій по реалізації стратегії. Залишається відкритим питання про те, які стратегічні методи потрібно використовувати при виборі стратегічних цілей, розробці системи показників, визначення заходів для досягнення стратегічних цілей. Крім цього, в існуючих підходах відсутня специфіка ринку, на якому організація веде свою діяльність.

### **1.3. Використання системи збалансованих показників в умовах креативної економіки**

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про неповну тотожність понять «інноваційна економіка», «креативна економіка», «інформаційна економіка», «мережева економіка», «сервісна економіка» і «економіка знань».

Основними критеріями при порівнянні економічних теорій виступають такі ознаки: основний фактор виробництва, основний продукт виробництва, джерела багатства, вплив держави на економіку і період виникнення та розвитку (додаток А).

Генезис розглянутих моделей економік говорить про різноманітність понять, однак розвиток в кінці ХХ століття нових технологій, ринків збуту, професій і освіти призвів до їх взаємного проникнення, зрощення окремих елементів.

Відокремлений розвиток інновацій, знань, інформації та креативного потенціалу став неможливим. В даному випадку інформаційна інфраструктура виступає базою для розвитку знань, а економіка знань формується на основі наявності людських здібностей до засвоєння цієї економіки (рис. 1.5.).

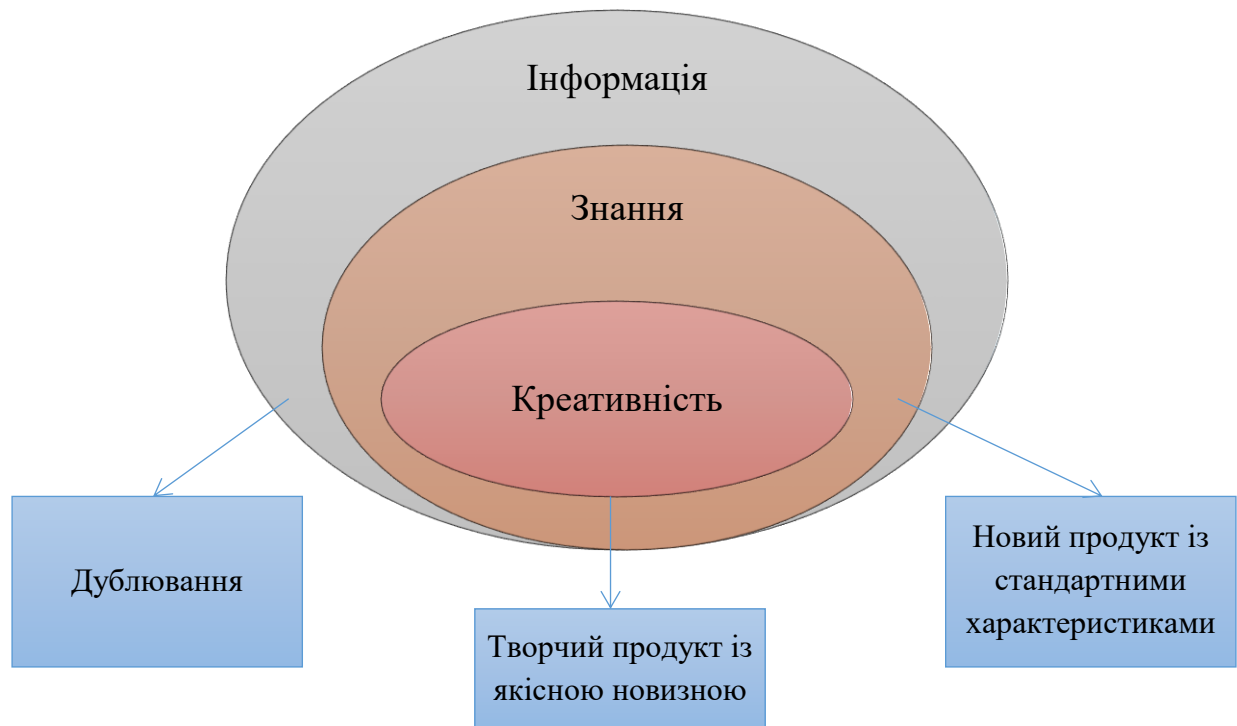


Рисунок 1.5. Взаємозв'язок і взаємозалежність «інформаційної економіки», «економіки знань», «креативної економіки» [8,35]

Таким чином, саме креативна економіка – це найвищий ступінь розвитку постіндустріальної системи, на її основі формуються нові підходи і нові системи, що дозволяють конкурувати інформаційному суспільстві, яке динамічно розвивається.

ЗСП допомагає розробити набір цілей бізнес-одиниць, що виходять за межі зведеного показника фінансових результатів. ЗСП включає різні заходи щодо створення вартості, що створюються компаніями-учасниками, які мають здатність та мотивацію. Враховуючи короткострокову ефективність, а саме через фінансову перспективу, ЗСП чітко розкриває, які фактори сприяють досягненню фінансових результатів та довгострокової конкуренції [34].

Застосування ЗСП при реалізації стратегії компанії дозволяє краще адаптуватися в умовах розвитку креативної економіки. Важливою особливістю

ЗСП є те, що за допомогою неї інноваційні процеси розглядаються як невід'ємна частина внутрішніх бізнес-процесів (рис. 1.6.).

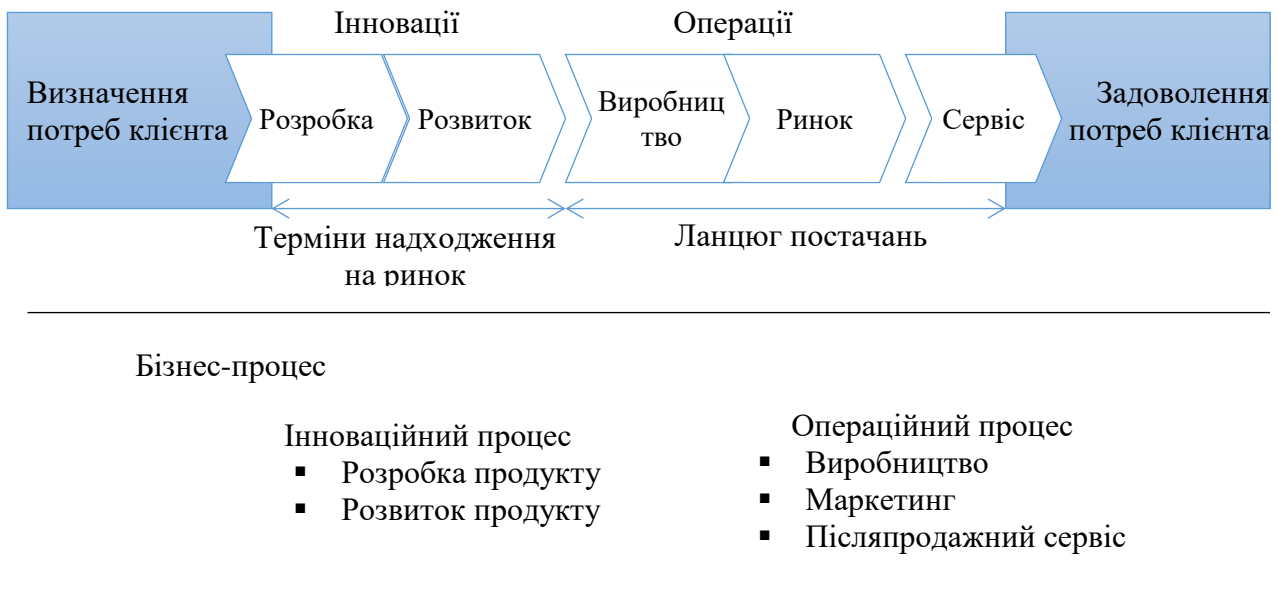


Рисунок 1.6. Внутрішній бізнес-процес створення цінності компанії [24]

Інноваційні процеси та довгий ланцюжок створення вартості є для багатьох компаній більш потужними стимулами для досягнення фінансового успіху, ніж короткостроковий операційний цикл. Для таких підприємств здатність успішно управляти процесами розвитку нових продуктів протягом нехай навіть декількох років або розвивати можливості завоювання нових категорій клієнтів може виявитися значно важливішою для майбутнього успіху.

Між показниками і драйверами всіх чотирьох аспектів ЗСП чітко простежується причинно-наслідковий зв'язок. Дійсно, збільшення чистого прибутку від реалізації продукції (фінансова проекція) може бути забезпечено за рахунок підвищення лояльності існуючих клієнтів і збільшення числа знову залучених (маркетинг). У свою чергу, посилення роботи з клієнтами – наслідок підвищення якості послуг (показники з проекції внутрішніх бізнес-процесів), що не в останню чергу визначається зростанням кваліфікації персоналу (навчання і зростання).

На основі розроблених для конкретної компанії показників ефективності, наступного порівняння планових і фактичних даних керівники отримують

інформацію, що дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегій в чотирьох основних областях, розглянутих ЗСП. Таким чином, збалансована система показників ефективності служить своєрідним засобом моніторингу та інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією підприємства, що дуже важливо в умовах креативної економіки [37].

Система збалансованих показників передбачає врахування на етапі планування впровадження ключових принципів. Одним із таких принципів є розвиток. Тобто компанія має бути готова до змін. Також важливою характеристикою є практичне використання системи, що вимагає чітко визначеної стратегії, а не її розробка під час впровадження ЗСП. Також важливим є не сама постановка цілей, а безпосередньо розробка і впровадження механізмів, які дозволяють їх досягти. У ЗСП важлива не сама ціль і виконавці, а те чи досягнена мета чи ні. Найважливішим принципом системи є спільне бачення керівництва компанії щодо постановки цілей та перспектив розвитку.

Збалансована система показників, розроблена на основі західної практики, як і будь-яка інша технологія управління, вимагає розробки певних заходів щодо адаптації з метою підвищення ефективності використання даного інструменту в різних умовах. При цьому, якщо менеджментом підприємства було прийнято рішення про застосування ЗСП, необхідно підготувати компанію до впровадження цього інструменту стратегічного і оперативного управління, виявити всі проблеми на шляху до його застосування. Тому, потрібно розробляти індивідуальні шляхи розв'язання проблем для кожної окремої компанії [38].

Впровадження ЗСП в Україні здатне позитивно позначитися на розвитку компаній, що зважилися на цей крок, хоча і потребують від них певного часу, матеріальних і нематеріальних витрат. Подальші перспективи в значній мірі залежать від тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури і від того, наскільки швидко буде розвиватися менеджмент на вітчизняних підприємствах і підвищуватися кваліфікація українських керівників.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Тенденції у розвитку світової економіки свідчать про зростання ролі інформації, інновацій та креативності. Про це свідчить поступова переорієнтація програм економічного розвитку на інноваційний підхід. Пріоритетним стає розвиток технологій, що посилює дебати про роль інтелектуальної власності у економічному розвитку держав.

Одним із ключових факторів розвитку стає людський капітал, який здатний генерувати ідеї, володіє певними знаннями та навичками для удосконалення наявних продуктів та механізмів та створення нових.

Креативна економіка передбачає розвиток галузей економіки з великою концентрацією робочої сили, яка здатна продукувати продукти інтелектуальної власності, що є джерелом інновацій та більшої доданої вартості. При цьому важливим є створення креативного простору для обміну ідеями, енергіями та творчого розвитку осіб, які становлять креативний клас. Умовний розподіл працівників на креативний та некреативний клас передбачає загрозу збільшення нерівності доходів та дестабілізацію ситуації в країні.

Креативна економіка передбачає регулювання розвитку на направлення потенціалу людського капіталу на досягнення цілей, тому важливим постає питання щодо можливостей для існування системи збалансованих показників в таких умовах.

Система збалансованих показників є ефективним елементом управління, який охоплює всі рівні організації роботи та дозволяє направити їх до однієї цілі. Основний принцип системи полягає в встановленні показників ефективної діяльності в чотирьох основних напрямках: фінансові показники, орієнтація на клієнта, організація бізнес-процесів та навчання працівників. Поєднання фінансових та не фінансових показників у стратегічному розвитку компанії робить цю систему ефективною для всіх напрямів розвитку.

Проведений аналіз свідчить про можливість вдосконалення системи збалансованих показників для її ефективної дії в сучасних умовах.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ЗСП ЯК БАЗА ЇЇ АДАПТАЦІЇ ДО ВИМОГ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **2.1. Розвиток креативної економіки в Україні**

Україна має різноманітну промислову та сільськогосподарську економіку, багату природними ресурсами та корисними копалинами, що разом з висококваліфікованою робочою силою допомогло забезпечити міцну основу для надійного майбутнього прогресу. Однак, перебуваючи під постійним зовнішнім тиском, країна шукає нові шляхи зростання та продуктивності праці, одночасно керуючи ресурсами. Вона повинна реагувати на зовнішні впливи, які можуть змінити форму економіки. З іншого боку, в Україні живе динамічна та самобутня корінна культура та люди різних національностей. Багатий культурними традиціями та історичними подіями міжнародного значення, вона залишається центром збереження національної самобутності та унікальності, а також носієм творчих ідей, притаманних українському народові [39, с. 25].

Для свого подальшого розвитку Україна має резерви у творчості своєї робочої сили та галузей, на які вона може покластися. Її стійкі сильні сторони полягають у культурних та творчих здібностях людей, бізнесу та громад. Колективно вони забезпечують країні міцні культурні основи, а також натхнення, інновації та спритність для підтримки майбутнього економічного зростання та життєздатності.

Отже, існує великий потенціал для розвитку не тільки самих креативних галузей, але й творчих проектів в інших галузях економіки. Крім того, маючи на увазі географічну близькість України до країн Західної Європи, де розвиваються креативні галузі, можна також застосувати їх досвід у цій галузі. На жаль, розвиток експортно орієнтованої економіки в Україні не підтримує творчих ініціатив. Творчі галузі тут – це тип соціокультурної практики з інтегруючою творчою складовою, яка часто межує з експериментом, інноваціями, а отже, не завжди переслідує комерційні цілі. Україна є відносно ізольованим і малим ринком у порівнянні з

ринками Європи, Північної Америки чи Австралії, а вплив творчого сектора на економіку не суттєвий (рис. 2.1.).



Рисунок 2.1. Внесок креативних індустрій у ВВП та зайнятість за 2018 рік, % [7,19]

На рис. 2.1. показано, що внесок креативних галузей у ВВП є найвищим у США – 11% та Австралії – 10%. Внесок творчого сектора у зайнятість найбільший у Нідерландах – 8,2% і знову в Австралії – 8%. В Україні вклад креативних галузей у ВВП становить 3,47%, тоді як внесок у зайнятість становить лише 1,9% [7,19].

Україна знаходиться на третьому кварталі, що означає включення України до однієї групи з Болгарією та Латвією, з нижчим рівнем внеску у ВВП та зайнятість, ніж середній показник. Така ситуація була створена за таких обставин: відсутність національної рамкової політики, яка регулює розвиток креативних галузей; невизначене позиціонування творчого сектора на внутрішніх та світових ринках; неточне використання українських традицій та культурної спадщини в процесі творчого виробництва.

На жаль, зайнятість українців у креативних галузях є незначною, попри те, що людські ресурси є одним із п'яти рушійних факторів (поряд із суспільною організацією та цінностями, управлінням культурними цінностями, технологічним та інфраструктурним розвитком, політичним середовищем) для розвитку

креативних галузей. Будучи нетиповим за своєю суттю та представляючи «передумову» завтрашнього ринку праці, це не лише важливе джерело нових робочих місць, необхідна складова для місцевого та регіонального розвитку, але й нова модель попиту на ринку праці.

Проблемою оцінки впливу креативності на економіку України також є зайнятість тих людей, що працюють у креативних сферах у неформальному секторі, що не дає можливості оцінити їх внесок, а також не можливість оцінити креативність у не креативних секторах [40].

В контексті впливу креативної економіки на ринок праці також варто наголосити на виклики, які отримує держава щодо соціального захисту креативного класу та сприяння розвитку творчих здібностей через систему освіти у всіх громадян [41].

Вплив креативних галузей на міжнародну торгівлю України було проаналізовано за допомогою десяти основних показників, які демонструють тенденції у цьому напрямі (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Вплив креативних індустрій на міжнародну торгівлю України за 2015 та 2019 роки (млн. дол. США) [7, с. 76]

Індикатор	2015 рік	2019 рік	% зміни
Зовнішньоторговельний оборот	152 490	153 171	0.5
Зовнішньоторговельний оборот творчої продукції	1 675	1 990	18.8
Загальний експорт	66 954	68532.0	2.4
Експорт творчих товарів	552	787	42.7

Частка експорту креативної продукції в загальному експорті	0.82	1.15	40.2
Загальний імпорт	85 535	84 639	-1.1
Імпорт творчих товарів	1 123	1 203	7.1
Частка імпорту творчих продуктів у загальному обсязі імпорту	1.31	1.42	8.4

Зовнішня торгівля творчою продукцією зазнала більших темпів зростання, ніж загальна зовнішня торгівля, 18,8% та 0,5% темпів зростання відповідно протягом п'яти років. Темпи зростання експорту креативної продукції вищі ніж у шість разів порівняно зі темпами зростання імпорту творчої продукції за період з 2015 по 2019 рік (експорт збільшився на 42,7%, а імпорт – лише на 7,1%). Творчі індустрії позитивно вплинули на торговельний баланс країни, оскільки дефіцит України в торгівлі творчими виробами знизився на 72,7%, що призвело до зниження загального торгового балансу України на 6%.

Показники експорту та імпорту показують, що Україна зосереджує свої зусилля здебільшого у сферах дизайну (75,8% загального експорту у порівнянні з світовим показником 60,1%), видавничої справи (15,2% загального експорту у порівнянні зі світовим показником 8,1%) та ремесла ( 6,1% від загального експорту у порівнянні зі світовим показником 7,2%). Ці експортні групи товарів представляли найвищу цінність у 2019 році. Найбільше імпортової продукції також належить до сфери дизайну – 64,5% від загального обсягу імпорту у порівнянні зі світовим показником 59,1%, видавничої справи – 12,1% від загального обсягу імпорту у порівнянні зі світовим показником 8,8%, та ремесла – 10,7% від загального обсягу імпорту у порівнянні зі світовим показником 6,4% [7, с. 78].

Така ситуація свідчить про недостатній розвиток творчого сектору в Україні, оскільки експорт та імпорт стосуються одних і тих самих груп продукції. Структурний дисбаланс є наслідком відсутності аудіовізуальних товарів (кіно, телебачення та радіо), мистецтва, виконавського мистецтва та нових засобів

масової інформації. Відсутність нових медіа продуктів зумовлена двома основними факторами: питаннями у сфері забезпечення прав інтелектуальної власності, особливо в мережі, та проблемами національного інтелектуального потенціалу, якими користуються переважно іноземні ІТ-компанії, особливо ті, що знаходяться за межами України. Цікаво, що Україна імпортує більше ремісничої продукції, ніж експортує, тоді як країна славиться завдяки своїй народній культурі [7, с. 80].

Це означає, що Україна швидко інтегрується у світову економічну систему, а її внутрішнє ринкове середовище відповідає світовим тенденціям. Експорт творчих товарів з України є менш диверсифікованим та спрямований переважно на країни з перехідною економікою, що свідчить про те, що творчі товари та послуги не є конкурентоспроможними на міжнародному рівні та маркетингова політика на зовнішньому ринку недостатньо розвинена. З цієї причини Україні слід вжити заходів і в напрямку активізації співпраці з передовими економіками [11].

Одним із прикладів такої співпраці є участь у програмі «Креативна Європа», що передбачає створення креативного середовища і обмін енергією та ідеями із країнами ЄС [42].

Особливістю національного творчого сектору є те, що поряд з комерційними товарами та послугами продається велика кількість творчих ідей, спрямованих у більшій мірі на задоволення духовних цінностей людини, ніж на отримання прибутку. Як було доведено вище, креативні індустрії відкривають нові шанси для розвитку країн та їх міст. Основна увага приділяється різноманітним творчим середовищам, де творчі індустрії та мистецькі дії унікально концентруються та формують міські середовища. Нині такі середовища створюються в Україні. У країні реалізовано багато творчих проектів, серед яких [11]:

1. Творчий квартал – це величезний інноваційний центр з багатьма послугами, заснованими на філософії креативного підприємництва, що знаходиться у Львові;
2. Арт-кластер «Фабрика варення», який є промисловим напрямком для творчих рішень та ідей, для різних подій сучасного мистецтва (Львів);

3. Концепція пожвавлення для заводу «Промприлад», яка допомагає перетворити його на центр творчості та знань (Івано-Франківськ);
4. Картування культурних та творчих ініціатив з метою створення творчого кластеру (Рівне);
5. Арт-завод «Платформа» – це творчий кластер, простір можливостей, який об'єднує людей, ідеї та роботу. Це центр освіти, музики, дизайну та IT-індустрії (Київ);
6. АйХаб – мережа центрів інновацій та підприємництва, яка забезпечує доступ до освіти, громади, інвесторів та простір для роботи IT-компаній Східної Європи (Київ, Львів, Вінниця, Чернігів).

Варто зауважити, що творчі галузі потребують розвиненої інфраструктури та інвестицій. Дуже важливо зробити початкову інвестицію, оскільки творчий бізнес – це щось невідоме, що є непередбачуваним. Усі вищезазначені проекти є іноземними інвестиціями: Creative Quarter створюється у співпраці з іноземними компаніями, такими як Intel, Cisco, Microsoft, Hewlett-Packard, Ericsson, Schneider Electric, MasterCard, Jam Factory фінансується австрійським інвестором Харальдом Біндером; в Арт-завод «Платформа» інвестує Офер Керстнер з Ізраїлю; iHUB розвивається завдяки Фонду Seed Forum Norway. Іноземні інвестори є бізнес-ангелами для цих стартапів, оскільки вони підтримують та допомагають їм розвиватися. Українські компанії, на жаль, менш захоплені творчістю і поки не готові інвестувати в творчі проекти.

Муніципалітети не стурбовані великими творчими просторами, оскільки міста переживають процес децентралізації, який зараз відбувається в Україні. Це може призвести до конкуренції творчих ініціатив, які стимулюватимуть інновації та ноу-хау. Однак можна також очікувати меншої соціальної чутливості. Цілком можливо, що деякі політики, підприємці чи топ-менеджери обмежать появу нових кластерів та хабів. Нав'язливість корпоративних інтересів може стримувати розвиток креативної економіки в соціально значущих масштабах.

Вимірювання креативності – це, безперечно, необхідне завдання, яке слід виконувати всебічно та повно. На жаль, в Україні немає жодних установ чи

організацій, які б займалися цим питанням. Відповідно, немає жодних звітів чи повних описів, що стосуються творчого сектору, які можуть бути використані як основа для подальших досліджень [43, с. 46].

З цього приводу ми на початку розглядали Індекс глобальної творчості (ICT), обчислений Інститутом процвітання Мартіна. GCI надає інформацію щодо рівня розвитку технології, таланту та толерантності, тих вимірів, які, на думку Інституту процвітання Мартіна, відповідають за творчість.

Глобальний індекс творчості України в 2015 році становив 0,518, що робить нашу країну 45-ю серед 139 економік світу (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Рейтинг України за глобальним індексом творчості у 2015 р. [1]

Позиція України	Глобальний індекс технології		Глобальний індекс талантів		Глобальний індекс толерантності		Глобальний індекс творчості
	Інвестиції в НДДКР	Патенти на душу населення	Творчий клас	Рівень освіти	Расові та етнічні меншини	ЛГБТ	
	33	37	40	11	98	105	

Аналізуючи позицію України, що класифікується за кожним із трьох індексів ICT, ми можемо стверджувати, що творчість в основному виходить від високоосвічених людей та з частки працівників творчого класу. Хороші результати також показують технології. Третій індекс ICT, представлений ставленням як до расових, так і до етнічних меншин на 98 місці, до ЛГБТ на 105 місці.

Для підтвердження або спростування цих даних ми використали кількісний та якісний аналіз з урахуванням основних соціальних, економічних та культурних аспектів. Однак диференціювати кількісні та якісні параметри важко, оскільки якісні параметри можуть мати кількісні ознаки, тоді як кількісні параметри можуть бути якісними.

Набір факторів та передумов, які впливають на творчий сектор ми згрупували наступним чином: стан розвитку економіки та особливості функціонування ринку праці, освіта, наука, політика уряду, розвиток бізнесу відкритість до інших культур.

Україна залишається історично низькою в економічному аспекті, що підтверджує переконання, що економіка України повільно відновлюється. Перед країною постають важкі виклики щодо управління економікою із складними соціальними та політичними наслідками. Незважаючи на те, що українські лідери сперечаються і з тим, як вирішити найближчі виклики, існує переконання, що в довгостроковій перспективі більш стійкий шлях зростання потребує вдосконалення та прогресу. За підсумками 2018 року інвестиційні потоки в Україну продовжували падати з 2011 року, споживчі витрати продовжують зростати, а в структурі сучасного виробництва переважає важка промисловість та сільське господарство. Досить складна економічна ситуація характеризується економічною стагнацією, про що свідчить Індекс глобальної конкурентоспроможності, який вимірює національну конкурентоспроможність.

У рейтингах 2015–2016 років конкурентоспроможність України впала ще на шість позицій у порівнянні з рейтингами 2012–2013 років. Відповідно Україна посіла 79 місце серед понад 140 країн. У світлі цих невизначених наслідків розвиток творчого сектору може стати одним із стратегічних інструментів для стабілізації економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення зростання процвітання населення [1].

Людські ресурси залежать насамперед від чисельності населення країни. На жаль, зменшення чисельності населення є постійним в Україні. Це спричинено демографічною кризою, а також інтенсивними міграційними процесами.

Також важливим фактором, який характеризує економічне становище країни є ринок праці, на який сильно впливає економічний спад. За статистичною інформацією, яку надає держава, можемо прослідкувати, що рівень зайнятості в Україні зменшується. Безробіття у жінок вище, ніж у чоловіків. Рівень безробіття серед молоді до 25 років становив 22,8%. Галузі з найбільшою концентрацією зайнятості включають сільське господарство, лісове господарство та рибальство. Менше людей працює у галузі мистецтва, науки та телекомунікацій. Ті, хто займається творчим сектором, зазвичай співпрацюють у малих групах, а не

позиціонують себе як важливих гравців в економіці, щоб мотивувати владу та власників ресурсів [44].

Освіта – це один із найважливіших показників розвиненості економіки країни. Становище в Україні характеризують такі показники: 61,7% молоді до 20-24 років здобули середню освіту в Україні; 50,3% українців до 30-34 років мають вищу освіту (порівняно з 36,9% громадян ЄС). Державні витрати на освіту склали 6,4% ВВП у 2015 році (найвищий показник, 8,2% ВВП, зафіксовано у 2009 році). На цьому тлі в Україні низькі темпи економічного зростання: ВВП на душу населення залишається постійним - 9283 доларів США (станом на 2018 рік). Багато українських студентів виїжджають за кордон на навчання, наприклад, у 2015 році 60 тис. студентів поїхали на навчання до Польщі, а 25 тис. студентів виїхали до Німеччини. На нашу думку, дисбаланс між високим попитом на освіту та рівнем економічного зростання в Україні залежить від різних факторів, включаючи слабкий зв'язок між освітою та економікою [44].

Становище науки відображають такі характеристики: з 1991 року 0,1 мільйона вчених покинули Україну, але вона все ще має найбільше вчених, ніж будь-яка інша країна Чорноморського регіону. Зазвичай країна витрачає лише 1,7% ВВП на наукові дослідження та дослідження, тоді як зараз ця цифра не перевищує навіть 1% ВВП. Державні витрати на одного вченого в Україні в 3 рази менше, ніж у Росії, у 18 разів менше, ніж у Бразилії, в 34 рази менше, ніж у Південній Кореї, і в 70 разів менше, ніж в США [14, с. 105].

Інноваційна діяльність українських підприємств залишається в зародковому стані. Як показано в табл. 2.3., інноваційна діяльність українських МСП значно відстає від інноваційної діяльності європейських МСП.

До найбільш проблемних факторів ведення бізнесу в Україні належать: корупція, політична нестабільність та війна на Донбасі, інфляція, неефективна державна бюрократія, складність співпраці уряду та бізнесу (в даному випадку творців), відсутність місця для творчих підприємств, спрямованість дій на поверхневий розв'язок, а не на якісні зміни. Саме тому українські творці

займаються своїм бізнесом за кордоном, переважно в Чехії, Польщі, Словаччині, Угорщині та країнах Балтії.

Таблиця 2.3. Інноваційна діяльність українських малих та середніх підприємств порівняно з європейською МСП за 2016 р. [8]

Показник	Країни-члени ЄС	Україна
Ліцензійні та патентні надходження з-за кордону	0,7% ВВП	0,2% ВВП
МСП, які самі розробляють та впроваджують інновації	28,7% всіх МСП	18,7% всіх МСП
Інноваційні МСП, які співпрацюють з іншими	10,3% усіх малих та середніх підприємств	1,5% усіх малих та середніх підприємств
МСП, які впровадили інноваційні продукти чи процеси	30,6% усіх МСП	7,4% всіх МСП
Експорт високих технологій	49,5% експорту послуг	38,9% експорту послуг

Така ситуація викликана відсутністю можливостей для розвитку інтелектуального та творчого потенціалу тих людей, які мислять нестандартно і мають багато ідей, таких як художники, архітектори, програмісти, інженери тощо, які виїжджають за кордон на роботу, що апriori зменшує кількість вітчизняних працівників творчого класу. Більше того, ця тенденція залишається негативною.

У політиці уряду пріоритет належить до правової бази, що стосується відносин, які є результатом інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній та мистецькій сферах. Законодавство України постійно розвивається, оскільки з'явилися нові засоби захисту прав інтелектуальної власності, зокрема цивільне законодавство, адміністративні та кримінальні заходи, передбачені Кримінальним кодексом України та Законом України про авторське право та суміжні права.

Українське суспільство одночасно є і традиційним, і багатокультурним. Вважається, що для нього характерні нетерпимість та ксенофобія, расизм. Насправді українці більш толерантні порівняно з деякими іншими європейськими країнами.

Креативні індустрії базуються на індивідуальній творчості, а творчість виростає з культури. Місцеві екзотичні речі стають все більш популярними з точки зору світового ринку, оскільки вони об'єднують дві складові – унікальність та глобальність (наприклад, ірландська музика, культура паба, живопис хною, йога). Українці також мають такі унікальні вироби, наприклад, українську вишиванку, яку можна запропонувати світові.

«Якість місця» зображує середовище, привабливе для творчих людей. Вибираючи місце проживання творці оцінюють не лише можливості для роботи, а й спосіб життя (музичне середовище, мистецтво, технології, різні види спорту). В Україні такі місця можна знайти просто у великих містах (Київ, Одеса, Дніпро, Львів), а маленькі міста та містечка осідають творчі люди, які прагнуть виїхати.

Проведений вище аналіз підтверджує інформацію, висловлену за допомогою Глобального індексу творчості, щодо аргументів, що Україна має величезний потенціал технологічного прогресу, інновацій (незалежно від показників інноваційної діяльності українські малі і середні підприємства відстають від аналогічних європейських показників) та освітніх досягнень для розвитку творчої галузі. Тим не менш, ми вважаємо, що ці аспекти повинні бути доповнені іншими чинниками, що впливають на позитивну ситуацію, наприклад, урядова політика, яка виражається через законодавчу базу, наука, незважаючи на незначні державні витрати на неї, ринок праці, який має можливості для подальшого розширення, та просування інших секторів економіки. Поліпшення ділового середовища та загальної економічної ситуації може змусити українців, особливо творців, залишитися всередині країни.

Для переходу на креативну економіку мають бути здійснені якісні зміни, а не просто збільшення витрат на розвиток креативних галузей і культури України. В першу чергу мова йде про зміну системи цінностей суспільства для створення

креативного класу. Прикладом такої зміни може бути формування престижності для тих, хто навчається, щоб основною ціллю освіти був не папірець, а отримання нових знань. Також це створення бренду науковців та працівників освіти, які б мали стати прикладом для наслідування і елітою нації. Також підняття загального рівня креативності в країні та переформатування роботи державних органів [45].

Також важливо зробити освітою креативною, адже сучасний підхід не сприяє мотивації студентів та викладачів до застосування творчого потенціалу та розвитку креативності [46].

Перехідний період до нової високотехнологічної та високоінтелектуальної економічної структури – це майбутнє для української економіки.. Така ідея може бути виражена через прагнення зробити Україну творчою країною на основі її культурної спадщини, історії, унікальних надбань та можливостей. Стратегічне бачення полягає у розвитку креативних галузей, щоб перетворити Україну на державу з високою часткою креативної економіки.

Основними ознаками креативної економіки України є [12]:

1. Сильний творчий сектор з інноваційними практиками, який створює більше можливостей для обдарованих творців;
2. «Культура відкритості» означає розуміння нових культур, стилів та ідей;
3. Процвітаючий творчий бізнес шляхом розвитку ефективної креативної екосистеми;
4. Творчість забезпечує додану вартість, впливаючи як на власні результати, так і на продукти з інших секторів.

Використовуючи ці ознаки, необхідно зосередитись на чотирьох основних цілях дій, серед яких:

1. Збереження та розвиток творчого таланту через систему навчальних закладів, оскільки творчі вміння є одними з найбільш стійких та додають цінності.
2. Заохочення українського творчого бізнесу та стартапів шляхом вдосконалення ринку праці та інституційного потенціалу, створення сприятливих умов для бізнесу, включаючи фінансові та податкові стимули, а також сприяння цінності творчості;

3. Політика «відкритого міста» може бути стабільно успішною лише тоді, коли всі її суб'єкти приймають її, що вимагає високої готовності до відкритого діалогу з людьми з інших культур та релігій, орієнтованого на взаєморозуміння, майбутніх орієнтованих рішень, гнучких дій, обов'язкові угоди та прийняття економічної та соціальної відповідальності. Необхідно створити неполітичну платформу, місце для зустрічей творчих людей, де вони могли б обговорювати проекти, реалізовувати їх, встановлювати контакти та разом створювати щось нове.

4. Формування творчої екосистеми є важливим для України. Наявність просторів, які сприятимуть розширенню інфраструктури, є істотним ключовим фактором розвитку творчого середовища. З цієї причини органи державної влади повинні заохочувати співпрацю з міським управлінням нерухомості та приватними власниками.

Ці дії призводять до чотирьох основних результатів, які можуть призвести до економічної, соціальної, творчої та культурної вигоди для України. Перший результат – розробка ефективної моделі творчого виробництва, яка забезпечує свободу творчості для всіх учасників творчого сектору. Для цього галузевий підхід до управління економікою повинен бути замінений рамкою для оцінки економічного потенціалу різних форм творчих інститутів. Другий та третій результати (стимулювання інноваційного потенціалу культури та підтримка міжнародної та міжрегіональної співпраці між суб'єктами), заснований на формуванні місця, де культура є простором для спілкування та створення чогось нового, посилення ролі культури як чинника розуміння в суспільстві. Оскільки глобалізація зближує світ, з'являється більше можливостей для швидкого спілкування. Останній результат стосується побудови нової парадигми мислення, яка перетворює сучасну епоху інтернету, коли все робиться краще та швидше, у нову епоху творчості.

Ця нова парадигма допомагає підприємствам швидко розширювати конкурентоспроможний ландшафт, стикаючись з новим мисленням та потужністю клієнтів та застосовуючи технологію «мегатренд», що діє сьогодні, включаючи

мобільні технології, сучасні матеріали та робототехніку, розподілену енергію, 3D-друк.

Загалом становлення креативної економіки є комплексним завданням, особливістю якого є створення креативного середовища для розвитку потенціалу людського капіталу, а також орієнтації бізнесових структур на інноваційний розвиток. Саме тому важливо віднайти механізми, які обмежують креативний розвиток у всіх галузях економіки та запропонувати варіанти адаптації систем до умов креативної економіки.

Однією із основних систем, яка діє на підприємствах в Україні та світі є система збалансованих показників. Для розуміння системи варто проаналізувати досвід її використання та визначити механізми адаптації.

## **2.2. Міжнародний та вітчизняний досвід впровадження СЗП**

### **2.2.1. Міжнародний досвід впровадження СЗП**

Менеджери визнають, який вплив мають заходи впливу на ефективність роботи. Але вони рідко вважають вимірювання важливою частиною своєї стратегії. Наприклад, керівники можуть впроваджувати нові стратегії та інноваційні операційні процеси, призначені для досягнення проривних результатів, а потім продовжувати використовувати ті самі короткострокові фінансові показники, якими вони користувалися протягом десятиліть такі як рентабельність інвестицій, зростання продажів та операційний дохід. Ці менеджери не лише запроваджують нові заходи для моніторингу нових цілей та процесів, але й ставлять під сумнів вплив нових ініціатив на ефективність роботи [47, с. 108].

Однак ефективне вимірювання повинно бути невід'ємною частиною процесу управління. Збалансована система показників забезпечує керівникам всеосяжну основу, яка перетворює стратегічні цілі компанії в цілісний набір заходів щодо ефективності. Збалансована система показників – це не просто вимірювання, а система управління, яка може мотивувати на вдосконалення та прорив в таких

критичних частинах бізнесу, як розвиток продукції, процесів, клієнтів та розвитку ринку.

Збалансована система показників не є шаблоном, який можна застосувати до бізнесу в цілому або навіть для загальної галузі. Різні ринкові ситуації, стратегії продукту та конкурентне середовище вимагають різних показників.

Кілька прикладів проілюструють, як система показників унікально поєднує управління та вимірювання в різних компаніях.

Компанія Rockwater, дочірня компанія Brown & Root / Halliburton, всесвітньої інженерно-будівельної компанії, є світовим лідером у галузі підводного машинобудування та будівництва. Норман Чемберс, що став генеральним директором наприкінці 1989 р., знав, що умови конкурентоспроможності у галузі значно змінилися. Але конкуренція в підрядному бізнесі посилилася в 1980-х роках, і багато менших компаній покинули галузь. Крім того, фокус конкуренції змістився. Кілька провідних нафтових компаній хотіли розвивати довгострокові партнерські відносини зі своїми постачальниками, а не вибирати постачальників на основі низько цінової конкуренції (рис. 2.2.).

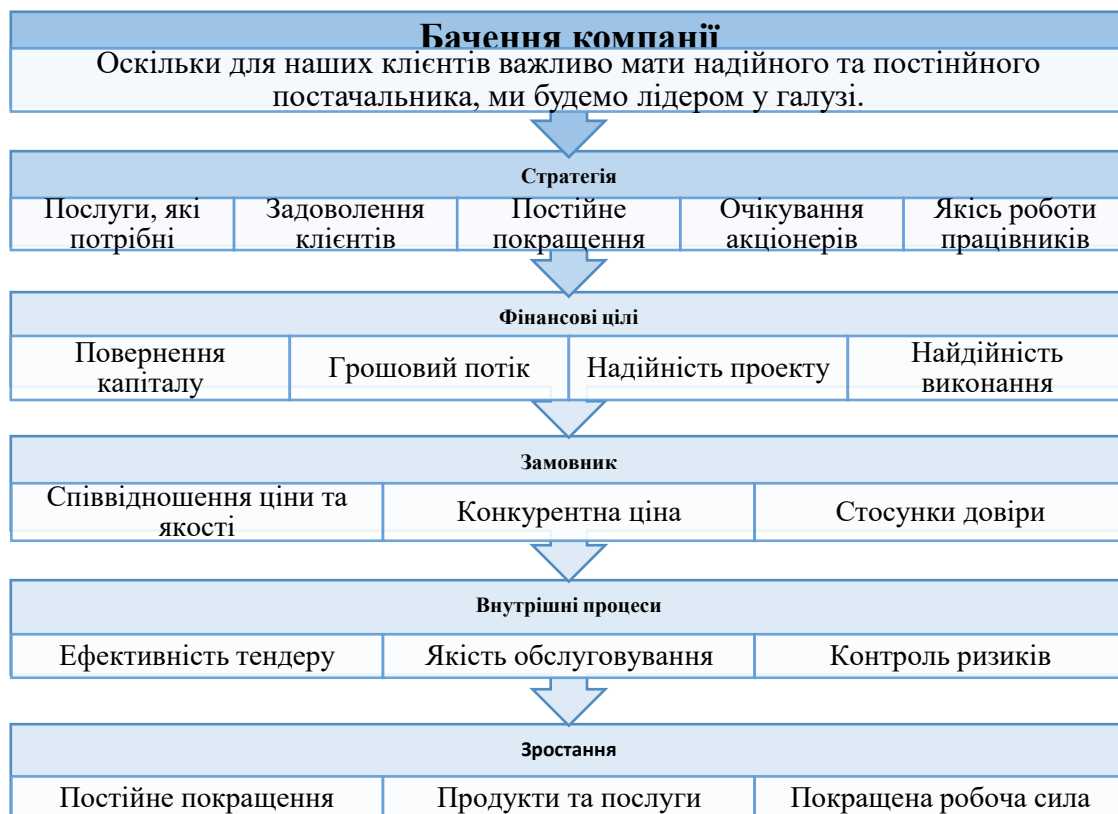


Рисунок 2.2. Стратегічні цілі Rockwater [8]

П'ятьма елементами стратегії були: послуги, що перевершують очікування та потреби клієнтів; високий рівень задоволеності клієнтів; постійне вдосконалення безпеки, надійності обладнання, чуйність та економічна ефективності; якісні працівники; та реалізація очікувань акціонерів. Ці елементи, в свою чергу, були розроблені в стратегічних цілях.

Старша команда керівництва Rockwater перетворила своє бачення та стратегію в чотири секції показників ефективності (Рис. 2.3).

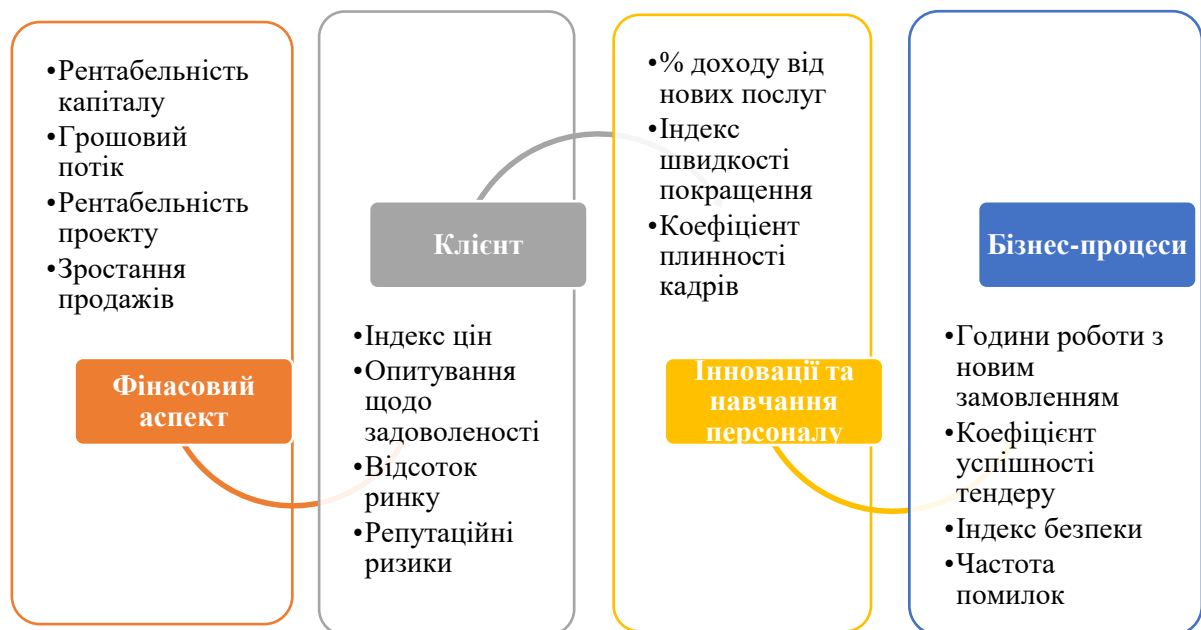


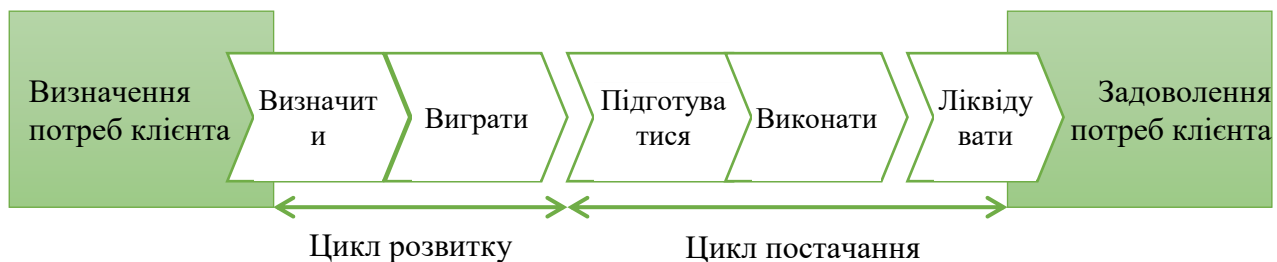
Рисунок 2.3. Збалансована система показників Rockwater [8]

Фінансова перспектива включала три важливі заходи для акціонера. Повернення капіталу та грошовий потік відображали перевагу короткотермінових результатів, тоді як надійність прогнозування свідчила про бажання зменшити історичну невизначеність, викликану несподіваними коливаннями результатів. Управління Rockwater додало два фінансові заходи. Прибутковість проекту забезпечила зосередження уваги на проекті як базовій одиниці планування та контролю, а відставання від продажу допомогло зменшити невизначеність результатів.

Rockwater хотіли визнати відмінність між своїми двома типами клієнтів: клієнтами першого рівня, нафтовими компаніями, які бажають відносин з високою

доданою вартістю, і споживачами другого рівня, які вибирають постачальників виключно на основі ціни. Індекс цін, що включає найкращу доступну інформацію про конкурентоспроможні позиції, був включений, щоб гарантувати, що Rockwater зможе зберегти бізнеси клієнтів другого рівня, коли цього вимагають конкурентні умови.

Для розробки заходів внутрішніх процесів керівники Rockwater визначали життєвий цикл проекту від запуску (коли була визнана потреба замовника) до завершення (коли потреба замовника була задоволена). Заходи були



сформульовані для кожної з п'яти фаз бізнес-процесів у цьому проектному циклі (рис. 2.4.).

Рисунок 2.4. Проектний цикл задоволення вимог клієнта Rockwater [8]

Цілі інновацій та навчання покликані сприяти покращенню фінансових, клієнтських та внутрішніх процесів. У Rockwater такі покращення відбулися завдяки інноваціям продуктів і послуг, які створювали б нові джерела доходу та розширення ринку, а також постійне вдосконалення внутрішніх робочих процесів.

Збалансована система показників допомогла керівництву компанії Rockwater підкреслити перегляд операцій, мотивувати своїх працівників та включити відгуки клієнтів у свої операції. Вона виробила консенсус щодо необхідності створення партнерських відносин з ключовими замовниками, важливості зменшення порядку настання інцидентів, пов'язаних з безпекою, та необхідності вдосконалення управління на кожному етапі багаторічних проектів. Чемберс розглядає таблицю показників як неоціненний інструмент, який допомагає його компанії в кінцевому рахунку досягти своєї місії: бути першим у галузі [8].

Apple Computer розробили збалансовану таблицю показників, щоб зосередити увагу керівництва на стратегії, яка дозволить розширити дискусії за межами валової маржі, рентабельності власного капіталу та частки

ринку. Невеликий керівний комітет, добре знайомий з роздумами та стратегічним мисленням виконавчої команди Apple, вирішив сконцентруватися на категоріях вимірювань у межах кожної з чотирьох перспектив та вибрати декілька вимірювань у межах кожної категорії. Для фінансової перспективи Apple наголосила на вартості акціонерів; з точки зору клієнта, частки ринку та задоволеності клієнтів; з точки зору внутрішнього процесу, основних компетенцій; і, нарешті, з точки зору інновацій та вдосконалення, ставлення працівників.

Історично Apple була компанією, орієнтованою на технології та продукти, яка конкурувала, розробляючи кращі комп'ютери. Показники задоволеності клієнтів лише впроваджуються для орієнтації працівників на становлення компанії, орієнтованої на клієнтів. Однак, оскільки вони визнали, що його клієнтська база не є однорідною, Apple вважає, що їй доведеться вийти за рамки та розробити власні незалежні опитування, щоб відстежувати її ключові сегменти ринку у всьому світі [8].

Керівники компанії хотіли, щоб співробітники були зосереджені на кількох ключових компетенціях: наприклад, зручному інтерфейсі, потужній архітектурі програмного забезпечення та ефективних системах дистрибуції. Однак вищі керівники визнали, що вимірювати ефективність за цими розмірами компетенції може бути складно. Як результат, компанія в даний час експериментує з отриманням кількісних заходів цих важко виміряних компетенцій.

Apple проводить всебічне опитування працівників у кожній із своїх організацій кожні два роки; опитування випадково вибраних працівників проводяться частіше. Питання опитування стосуються того, наскільки добре співробітники розуміють стратегію компанії, а також про те, чи пропонується їм дати результати, які відповідають цій стратегії. Результати опитування відображаються як з точки зору фактичного рівня відповідей працівників, так і загальної тенденції відповідей.

Досягнення критичного порогу частки ринку було важливим для вищого керівництва не лише для очевидних переваг зростання продажів, але й для

залучення та утримання розробників програмного забезпечення на платформи Apple.

Крім того, Apple виявили, що їх збалансована таблиця показників допомогла розробити мову вимірюваних результатів способів запуску та використання програм.

Компанія Advanced Micro Devices (AMD), напівпровідникова компанія, здійснила швидкий і простий перехід до збалансованої таблиці показників. У ньому вже були чітко визначені місія, стратегічна заява та спільне розуміння старших керівників щодо її конкурентної ніші. Вони також проводили багато заходів щодо ефективності з багатьох різних джерел та інформаційних систем. Збалансована таблиця показників консолідувала та сфокусувала ці різноманітні заходи у щоквартальному брифінгу, яка містила сім розділів: фінансові заходи; заходи, орієнтовані на клієнта, такі як своєчасна доставка, час виконання та графік роботи; заходи критичних бізнес-процесів у виробництві, складанні та випробуванні вафельних виробів, розробці нових продуктів, розвитку технологічних процесів (наприклад, точність травлення субмікронів), і, нарешті, заходи щодо якості корпоративних підприємств.

На сьогодні AMD розглядає свою таблицю показників як систематичне сховище стратегічної інформації, що полегшує довгостроковий аналіз тенденцій для планування та оцінки ефективності.

Обмежений успіх AMD з збалансованою карткою показує, що показники мають найбільший вплив при використанні для управління процесом змін. Деякі компанії пов'язують компенсацію вищих керівників з досягненням розтягнутих цілей в рамках показників. Більшість намагаються перетворити таблицю показників в оперативні заходи, які стають центром уваги вдосконалення діяльності місцевих підрозділів. Таблиця показників - це не просто система вимірювання; це система управління для мотивації проривних конкурентних показників.

### 2.2.2. Вітчизняний досвід впровадження СЗП

Система збалансованих показників є одною з найуспішніших систем управління підприємствами в Україні, оскільки завдяки їй можливо оцінити не фінансові та фінансові показники, дає можливість перевірити ефективність стратегії, та відстежити реалізацію чотирьох індикаторів перспектив [48]:

1. Орієнтир на клієнта, клієнтський аспект;
2. Внутрішні процеси, бізнес-процеси;
3. Навчання персоналу та подальше їх кар'єрне зростання;
4. Економічний аспект.

Деякі українські компанії активно використовують СЗП, наприклад ПАТ «Каланчацький маслозавод». На рис. 2.5. подано ключові цілі і показники системи збалансованих показників даного підприємства.

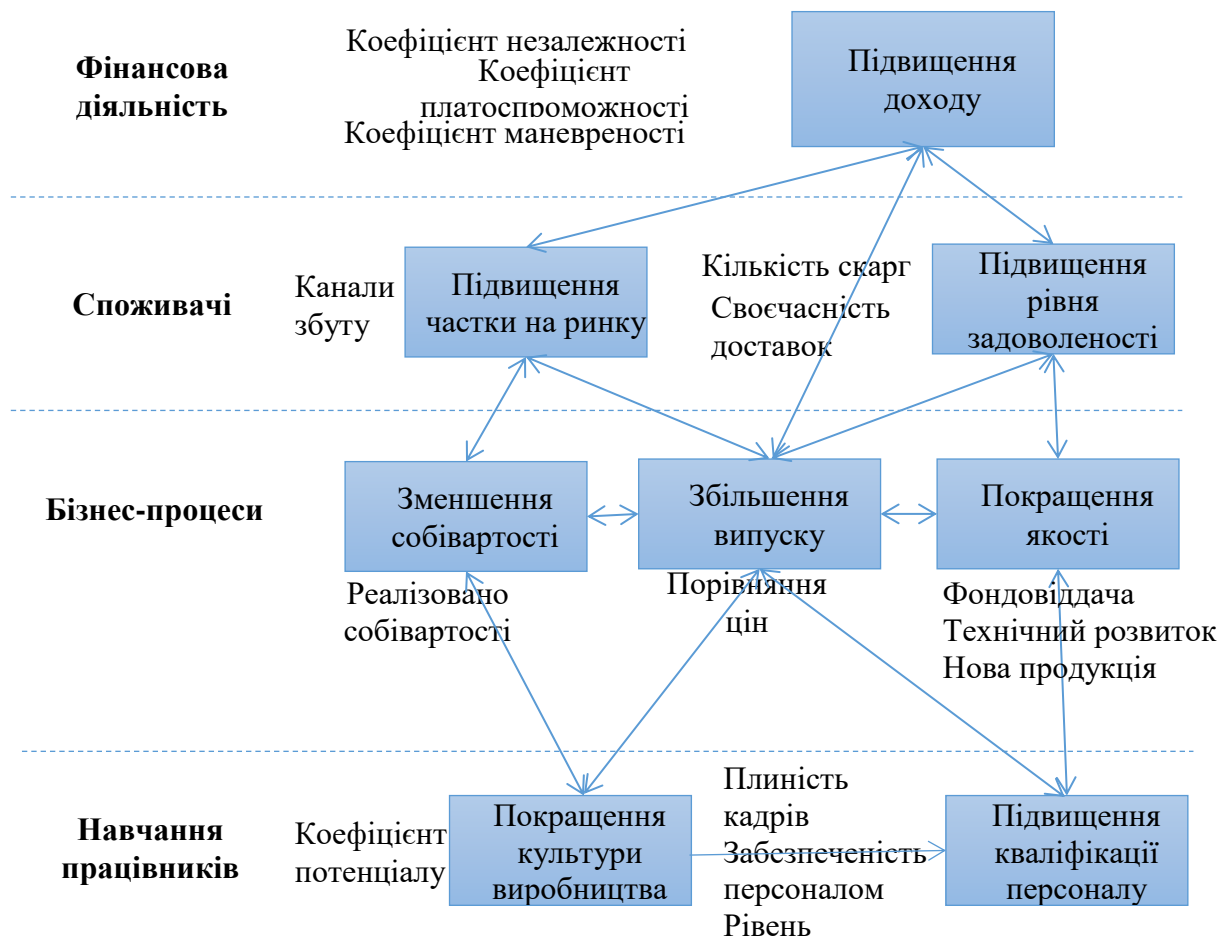


Рисунок 2.5. Ключові цілі та показники системи збалансованих показників ПАТ «Каланчацький маслозавод» [49].

Сформував свою стратегію так, щоб досягти лідируючих позицій на зовнішньому та внутрішньому ринках, цілком задовольнити попит клієнтів своєю продукцією за допомогою регулярного вдосконалення технологій виробництва.

Підприємство вираховує ці показники щороку. Відповідно встановлені планові показники і вираховуються фактичні. Потім ці показники порівнюються і приймається рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Насправді інформацію про використання даної системи не багато у відкритому доступі, тому що кожне підприємство має свою стратегію, яку не бажає розголошувати. Також є випадки коли компанія інтуїтивно використовує механізм схожий на систему збалансованих показників проте не розуміє, що це саме цей підхід.

Одним із прикладів також можуть бути гіпермаркети та супермаркети. Для прикладу, такі великі мережі як ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ Україна» та ТОВ «НОВУС Україна» мають потужну систему показників ефективності діяльності. Це дозволяє їм дотримувати основної цілі компанії. Складність цих підприємств полягає в тому, що вони мають велику кількість філій і працівників. Через те показники щодо оцінки роботи працівників є однією із найважливіших складових їх системи. Ці показники розроблені для кожної посади, їх багато та постійно слідкують за прогресом цих працівників.

Загалом всі компанії наразі прагнуть розуміти свої досягнення та провали, тому показники розглядаються обов'язково. Частим прикладом є коли компанії з чотирьох основних частин системи упускають бізнес-процеси. Проте реорганізація та удосконалення бізнес-процесів є вимушеним процесом, адже при пошуку першопричин багатьох проблем в організації аналітики звертаються до того як все влаштовано.

Прикладом такого процесу є ТОВ «Готель «Жуляни-Сіті». Компанія не розуміючи, що таке система збалансованих показників, оцінює показники, що стосуються фінансового стану підприємства. Згодом керівництво приймає рішення про оцінку також показників, які стосуються роботи з клієнтами і виявляє проблеми в організації основних бізнес-процесів в компанії. Тож навіть якщо компанія

формально не називає це системою збалансованих показників, то у більшості випадків діє саме така система.

### **2.3. Джерела адаптації системи збалансованих показників до умов креативної економіки**

Креативність стала однією із ключових характеристик успішності бізнесу та значною конкурентною перевагою. Сьогодні цей термін ставлять поряд з розвитком стартапів та творчих галузей, які відносять до креативних. Відповідно до цього змінюються погляди та системи управління підприємствами.

Поділ галузей є умовним. Якщо розглядати, які галузі відносять до креативних, то простіше буде зрозуміти це як поділ на творчі і не творчі галузі. Адже креативність – це не завжди про творчість. Креативність передбачає створення продукту інтелектуальної власності. Тому не залежно від того яким видом діяльності займається фірма, якщо її працівники створюють продукти інтелектуальної власності – це креативні галузі.

Також не враховується поняття інноваційність. Адже інновація – це вже по суті прояв креативності в компанії. Це наслідок генерування ідей, дивергентного мислення, нові погляди на ідеї. Ці поняття тісно співіснують і це має враховуватись при визначенні, яку галузь куди розподілити.

В результаті ми отримуємо умовний розподіл і не чітку картину того, який відсоток від ВВП складають креативні галузі.

Для прикладу, сільське господарство не є креативною галуззю. Проте саме ця сфера є дуже інноваційною в Україні після ІТ. Великі компанії такі як ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та ПрАТ «МХП» є титанами у своїй справі, які створюють свої технології, діляться досвідом. Креативність є в цьому бізнесі, хоча на перший погляд немає нічого креативного у обробці землі.

Цей приклад яскраво показує, що система розподілу галузей до креативних не досконала і не відображає повноцінну картину рівня креативності як в Україні, так і у світі.

При цьому компанії, які відносять до галузей не креативних, мали б програвати, адже це великий резерв для розвитку. Креативність є тією ціннісною інновацією, яка дає можливість зробити стрибок зросту. Проаналізувавши діяльність різних підприємств, різних галузей можемо виокремити, що на більшості підприємств створюється інтелектуальна цінність у найрізноманітніших проявах. Це свідчить про те, що насправді всі галузі мають потенціал для креативного розвитку і стрибків росту.

Більшість компаній саме не креативного сектору використовують систему збалансованих показників. Відповідно перед менеджментом постає питання врахування в цій системі можливостей для креативного розвитку підприємства. Виникають певні тези від науковців та керівників компаній про те, що ця система застаріла і в умовах креативної економіки не варто її використовувати.

Ми розглянули систему збалансованих показників з точки зору можливості для креативного розвитку.

Загалом ця система вже є сама по собі продуктом інтелектуальної діяльності, що робить цей процес креативним. Адже система має бути розроблена чітко з урахуванням специфіки галузі, виробництва, побажань менеджменту. Працівники, які її розробляють вже є учасниками креативного процесу.

Основний недолік, який не дає можливості для розуміння перспектив креативного розвитку компанії – це надання переваги кількісним, а не якісним методам оцінки.

Під кількісними методами оцінки ми маємо на увазі чіткі та заплановані показники діяльності підприємства, які мають бути виконаними. Іншими словами це план і факт, які порівнюються в кінці кожного періоду, який визначає сама компанія.

Цей недолік на перший погляд є причиною відмови від системи, проте він може стати і перевагою.

Якщо розглянути окремо чотири основні складові діяльності, які розглядаються у системі, ми можемо виокремити ті складові, які при удосконаленні, зможуть зробити систему адаптованою до умов креативної

економіки. Варто зазначити, що набір складових змінюється, згідно стратегічної мети підприємства, проте ці чотири є основою для будь-якої компанії.

Фінансова складова є однією з найважливіших у даній системі. В ній питання чітких показників є перевагою, адже вона надає можливість побачити фінансове становище компанії. Всі показники мають бути скрупульозно перераховані і приведені до одного вигляду для можливості порівняння в різних періодах.

До цих показників можна віднести фінансові показники. Для прикладу, показники ліквідності, рентабельності, ті які характеризують ступінь використання позичкового капіталу тощо. Таких показників є дуже багато і компанія, ґрунтуючись на особливостях діяльності, обирає показники, які представляються аналітиками у звітах як керівництву, так і акціонерам та зацікавленим особам.

Попри те, що складання звітності та розрахунок фінансових показників є процедурою не креативною, адже до кожного показника та рядочка є пояснення і чіткий план як це має бути виконано. Проте останні 3 роки важливішим за звітність стають примітки до звітності, які в управлінському обліку є ще більш розширеними. У примітках розшифровують кожну статтю і кожен показник. Саме тут і є створення інтелектуальної власності, адже аналітики розкривають сухі цифри під різними кутами.

Це дає змогу вчасно побачити негативні тенденції розвитку або ж виявити галузі з високим рівнем ризику. Також таким чином можна виявити шахрайство в компанії або ж зрозуміти який вид діяльності є найперспективнішим наразі.

Креативність в цьому аспекті проявляється у процесі пошуку причин динаміки показників. Є певні цифри, які ми можемо пояснити цілком логічно. Наприклад, збільшилися гроші в банках, ми бачимо, що компанія поклала кошти на депозит і даємо відповідь, що ми маємо новий депозит. Проте важливо розуміти взаємозв'язок між всіма діями.

Цей процес є багатограним і в ньому є резерв креативності, який надасть можливість компанії виявити причини динаміки, які на перший погляд не проглядаються і вчасно зреагувати на проблеми, які призводять до такої динаміки або навпаки покращити і підсилити позитивні моменти.

Складова системи збалансованих показників, яка стосується клієнтів компанії є також важливою. Споживач – це той персонаж, заради якого відбувається весь процес виробництва продукту.

Це складова, яка вже за своєю суттю є креативною. Аналітик має надати аналіз споживачів: яка загальна кількість споживачів, хто вони, резиденти чи не резиденти тощо. Тобто не важливо якою ми діяльністю займаємося, ми маємо чітко розуміти для кого ми це робимо, хто наша цільова аудиторія.

Що стосується цієї складової, то для того, щоб вона відповідала креативності – вона має бути присутня в системі збалансованих показників. Навіть якщо в стратегічному плані компанії на перший погляд не йдеться про споживачів, то вони в будь-якому випадку там присутні. Тобто компанія може заявляти про цю складову як не креативну тільки у тому випадку, коли вона не досліджує своїх споживачів взагалі.

Для того, щоб зробити цю складову більш креативною, менеджмент має задати питання з іншого боку. Для прикладу, поцікавитися хто є не нашими клієнтами і чи є щось спільне у нашій компанії і не наших клієнтів. Це дасть змогу не тільки слідкувати, щоб споживачі були задоволеними, а й побачити, де ми маємо резерви для розвитку і для ціннісного стрибка. Використання креативних методів дасть змогу віднайти нові шляхи розвитку, що є першим кроком для компанії на шляху до креативності.

Бізнес-процеси є важливою складовою системи збалансованих показників. Вимірювання їх ефективності чимось схоже з розрахунком фінансових показників. Для того, щоб менеджмент розумів чи ефективним є процес, показники мають бути порівнювані у різних періодах і чітко розроблені.

Бізнес-процес – це те, що має бути чітким і те, де кількісні характеристики є перевагою. Проте як і у складовій з фінансовими показниками, аналітики основну увагу мають приділити визначенню причин змін.

Для прикладу, у 2019 році компанія покращила свій бізнес-процес і в кінці року керівники дивляться наскільки це було ефективним. Якщо загальні показники показують збільшення ефективності – це перемога і менеджмент зупиняється і

вважає бізнес-процес досконалим. Проте виявивши першопричини такої динаміки, аналітик може виявити, що причиною зростання є щось інше, а ефект від цієї зміни є нульовий. При цьому, при комплексному підході може виявитися проблема, вирішивши яку ми зможемо покращити бізнес-процес якісніше.

Тобто креативність проявляється у тому, щоб проаналізувати бізнес-процеси і зрозуміти причини змін. Усвідомлення генератора позитивних чи негативних змін надасть змогу менеджменту, використавши креативні методи, віднайти шляхи вирішення проблем або покращення існуючих результатів, що і є резервом для креативного розвитку компанії.

Одна із найважливіших складових системи збалансованих показників з точки зору креативної економіки – це людський капітал. Тобто сюди відносять навчання, корпоративну культуру, стосунки між працівниками та все, що стосується робочої сили.

Пункти, які були описані вище, стосуються працівників в першу чергу, адже всі ті робочі задачі виконують люди.

Щодо робочої сили використовуються методи оцінки, які близькі за своєю суттю до фінансових. Для прикладу, для оцінки персоналу застосовуються системи ключових показників діяльності. У більшості випадків, це система набору балів, які в кінці періоду замінюються грошовим еквівалентом. Прикладами таких показників можуть бути: кількість відпрацьованих годин, кількість виготовлених деталей, середня оцінка за період, яку надають керівники, кількість днів у відпустці тощо.

Загальна характеристика цих показників свідчить про те, що працівник має наполегливо працювати для того, щоб утримати на рівні кількісні показники. При цьому зазвичай такі працівники є тими особами, хто створює продукт.

Саме у працівниках, які безпосередньо беруть участь у створенні продукту, є резерв розвитку креативності. Конкурентною перевагою в цьому випадку стає кожен працівник, який є креативною особистістю.

Завдання компанії створити умови для розвитку креативності працівників та забезпечити прагнення до використання цих методів у роботі. Важливо дати

простір для використання цих методів, адже якщо працівник націлений на виконання кількісних показників, то для нього на перше місце виходить зроблене завдання. Він не хоче витратити час на вдосконалення і креативний підхід.

Це важливо, тому що працівник є безпосередньо у процесі формування інтелектуальної власності. Кожен виконує свою функцію і бачить процес зсередини. Додатковий час та розвиток креативності будуть спонукати працівників виявляти процеси, які можна покращити та пропонувати варіанти як це можна зробити. Це дасть змогу компанії вдосконалювати роботу, використовуючи потенціал своїх працівників.

Звідси можна виокремити дві основні переваги для компанії:

- 1) Зменшення витрат на застосування послуг зовнішніх партнерів, які мають на меті проаналізувати робочі процеси, виявити проблеми та запропонувати рішення. Розвиток креативності власних працівників дає можливість виявити реальні проблеми, які потребують рішення. А потім використати креативні методи пошуку рішень з цими ж працівниками, які розуміють всі процеси з середини. При цьому менеджмент зможе виявити працівників, які є так званими генераторами ідей і розвивати ці якості в них з метою проведення з ними креативних мозкових штурмів для виявлення ідей, які дадуть змогу здійснити стрибок.
- 2) Відчуття самореалізації для працівників, що зменшить плинність кадрів та дасть можливість отримати ефект притягнення потрібних людей через рекомендацію компанії працівниками. Це важливо, тому що крім рівня заробітної плати працівники теж відчують вплив креативної економіки. Вони на підсвідомості прагнуть розвивати в собі креативність, адже зараз це конкурентна перевага. Не відчувши цієї самореалізації працівник стає пасивним або йде з компанії. Завдяки розвитку креативності діє система «виграш-виграш», адже компанія розкриває в повній мірі потенціал працівника, що відповідає потребам людей і дає можливість для розвитку роботодавця.

Загалом, щоб адаптувати цю складову системи збалансованих показників до умов креативної економіки потрібно розвивати креативність у працівниках і надавати умови для її застосування.

Важливо додати до системи оцінки діяльності працівників показники, що будуть вимірювати рівень креативності та рівень щастя в організації. Рівень щастя не має впливати на кінцеву премію працівника. Цей показник чи показники має бути якісним дослідженням робочої сили. Це дасть змогу виявити фактори, які заважають працівникам розкрити в повній мірі свій потенціал і бути постійно в процесі. Для підприємства в умовах креативної економіки – це надзвичайно важливо, адже стан людини впливає на її креативність.

Рівень креативності в системі оцінки діяльності показників має спонукати працівника до використання креативних методів у робочому процесі, вирішувати робочі задачі креативно та надавати нові ідеї. Також це спонукає працівників брати на себе ініціативу.

Загалом компанії, які відносяться до не креативних галузей, мають резерви для креативності, що збільшить їх конкурентні переваги. Основним елементом для стрибку є розвиток креативності основних дійових осіб – працівників. Система збалансованих показників за своєю суттю є креативною. Компаніям варто надалі використовувати цю систему, проте змістити акцент на розвиток креативності працівників та використання креативних методів для виявлення першопричин змін, які відбуваються. Додавши поряд з кількісними показниками так звані «відкриті питання», які будуть показувати якісні характеристики, компанія матиме змогу створити простір для розвитку креативності та таким чином адаптувати систему збалансованих показників до умов креативної економіки.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Статистичні дані та аналіз рішень, які приймає уряд України свідчать про розвиток креативної економіки. Уряд відповідно до світового тренду змінює пріоритети та опорні точки для розвитку економіки, проте статистичні дані не дають змогу відслідкувати ефективність цих дій.

Дослідження показало, що Україна має значні резерви розвитку людського капіталу, які можуть підвищити ефективність функціонування економіки та покращити показники на міжнародній арені.

При цьому необхідним є зміна розподілу галузей економіки на креативні та не креативні. Наразі діє система, яка достовірно не відображає сутність інноваційної діяльності компаній у галузі, що впливає на більшу увагу до саме креативних галузей і не популярність не креативних.

Одним із кроків до розуміння місця креативності у не креативних галузях є адаптація систем, за якими наразі діють ці підприємства до умов креативної економіки. Досвід міжнародних та вітчизняних компаній показав, що система збалансованих показників активно впроваджується і є ефективною для досягнення цілей і стратегічного управління. Система не потребує зміни, адже вона дієва. Варто адаптувати цю систему до умов креативної економіки, яка впливає на весь бізнес.

У фінансовій складовій креативність проявляється у процесі пошуку причин динаміки показників. При чому йдеться про першопричини явищ, а не про логічні висновки, які впливають на перший погляд. Так само робота з першопричинами стає основою для реорганізації і удосконалення бізнес-процесів компанії.

Орієнтація на клієнта за своєю суттю є повністю креативною складовою. Вплив креативної економіки проявляється у відкритті нових перспектив розвитку і розширення.

Найбільший вплив спостерігаємо у навчанні працівників. Розвиток креативного потенціалу людського капіталу, який потім здатний виробляти якісний і новий продукт інтелектуальної власності є новим завданням підприємства, що передбачає в першу чергу створення відповідного середовища.

### **РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДО ВИМОГ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА»**

#### **3.1. Загальна характеристика ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна»**

Бейкер Тіллі – це українська компанія, яка надає послуги у сфері аудиту, бізнес-консультуванні, незалежній оцінці, бухгалтерського та управлінського обліку. Компанія входить до мережі Baker Tilly International. На українському ринку компанія займає ключові позиції серед лідерів.

Компанія співпрацює з клієнтами у різних секторах економіки. Найбільшу частину становить сільське господарство, також великими партнерами є підприємства в металургії та видобувній галузі. Великий досвід компанія також має у сфері нерухомості та будівництві. Роздрібна та гуртова торгівля завжди пов'язані з необхідністю розвитку управлінського обліку, системи документообігу, оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами компанії. У всіх цих галузях успіх полягає у розумінні бізнесу.

Компанія має досвід у проведенні аудиторських перевірок, трансформації фінансової звітності, надання консультаційних послуг, допомога у наданні інвестору необхідної інформації про діяльність підприємства і надання рекомендацій по реорганізації управлінських та фінансових систем компаній, а також інших послуг.

Мережа Baker Tilly розповсюджена у багатьох країнах. Перевагою цієї мережі є постійне навчання на перевірку колег. У проектах, де клієнтом є група компаній, частина яких знаходиться в Україні, а частина в інших країнах, обов'язки по аудиту можуть розподілятися між українським членом мережі та іноземними членами. Це дає змогу підвищувати якість наданих послуг та бути постійно в тренді.

Одним із пріоритетних напрямків послуг, які надає компанія є аудит і надання впевненості щодо фінансової звітності. Аудиторська перевірка направлена

на те, щоб надати впевненість в тому, що фінансова звітність не має суттєвих викривлень і принципи її підготовки та представлення відповідають певній концептуальній основі. Суть якісної аудиторської перевірки – мінімізувати підприємницький ризик користувачів фінансової звітності.

Відділ корпоративних послуг є також потужним у компанії. Цей відділ реалізує управлінські рішення у сферах стратегічного планування, фінансового аналізу, досліджень та прогнозів. Прикладами проектів цього відділу можуть бути вихід українських компаній на зовнішні ринки фінансування, супроводження злиття та поглинання компаній, податкова та юридична підтримка діяльності національних компаній та структурних підрозділів транснаціональних компаній.

Досить потужним є відділ податкового консалтингу, який допомагає зменшувати ризики ведення бізнесу шляхом надання консультацій щодо застосування норм податкового законодавства як в Україні та і в міжнародних юрисдикціях.

Ще одним видом послуг в компанії є консалтинг. Сюди входить оцінка і фінансове моделювання, трансферне ціноутворення, управління інвестиційно-будівельними проектами, техніко-економічна ідентифікація та інвентаризація, а також моніторинг дотримання вимог щодо захисту прав споживачів.

Ще одним із інноваційних та цікавих відділів компанії є відділ консультації щодо стійкого розвитку. Наразі ці послуги мають великий попит на ринку у зв'язку з глобальними тенденціями. Компанія консулює щодо впровадження нових підходів та зменшення ризиків, а також може запропонувати практичне вирішення проблем в цій галузі.

Ще один відділ – це аутсорсинг, що передбачає ведення окремих бізнес-процесів або окремих функцій у сфері бухгалтерського та податкового обліку. Це дозволяє клієнтам знизити ризики, підвищити ефективність та якість роботи, а також забезпечити оперативність і неперервність виконання задач.

Одним із відділів, який зараз починають розвивати – це освітній центр, який надає послуги навчання у формі корпоративних та відкритих бізнес-тренінгів,

семінарів, інформаційних та консультаційних сесій. А також навчання за аудиторськими програмами.

Аудиторські послуги та консалтинг не віднесені до креативних галузей. З першого погляду, може здатися, що це рішення є правильним, адже в послугах даної компанії є чіткі плани і стратегії, але немає творчості. Це помилкова думка.

Компанії, які працюють у галузі надання аудиторських послуг та консалтингу є одним із прикладів галузей, які помилково віднесені до не креативних. Кожен продукт, який надає компанія у всіх відділах є предметом інтелектуальної власності.

Для прикладу, аудиторські звіти мають стандартизований вигляд відповідно до міжнародних стандартів аудиту. Проте за кожним рядком у висновку можна побачити велику інтелектуальну працю. Щоб підтвердити одну цифру у звітності клієнта працює велика команда, кожен член якої робить ряд аудиторських процедур, які є стандартними та затверджуються керівниками проекту. Проте креативність в цьому напрямку відкривається у аналітиці. Важливо не просто вивести цифри та порівняти їх із звітністю, а зрозуміти як і чому змінилася ця цифра. На перший погляд незначна зміна може призвести до катастрофи у майбутньому. Задача аудитора виявити першопричини зараз для того, щоб показати клієнту на його слабкі місця.

Місією компанії є перевершувати очікування клієнтів.

Головними цінностями компанії є професіоналізм, команда, ефективність та розвиток. Ці цінності поєднані з системою управління персоналом, тому при прийомі нових співробітників важливим є щоб персональна система цінностей майбутнього працівника відповідала корпоративним цінностям.

Ця компанія була обрана для прикладу, адже вона має потенціал для розвитку креативності, який проявляється у ряді особливостей.

По-перше, цінності компанії є гарним підґрунтям для розвитку креативності. Професіоналізм та розвиток передбачають слідування трендам та удосконалення людського капіталу. Тобто адаптація системи входить у межі цінностей, які компанія сповідує.

По-друге, це гарний приклад галузі, яка не відноситься до креативних, проте є креативною за своєю суттю. Також клієнти компанії охоплюють більшість не креативних сфер, о в майбутньому може повпливати на адаптацію системи збалансованих показників компаній інших галузей.

Компанія використовує систему збалансованих показників, де присутні основні чотири частини: фінансовий аспект, оцінка від клієнтів, ефективність бізнес-процесів та персонал.

### **3.2. Адаптація системи збалансованих показників ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ Україна» до вимог креативної економіки**

#### **3.2.1. Адаптація фінансової складової системи збалансованих показників**

Фінансовий стан відіграє значну роль на ринку аудиторських послуг та консалтингу. Більшість проектів, які приносять значний прибуток – це тендери від великих компаній або від державних органів. При подачі документів на тендер важливим є не тільки тендерна пропозиція, а саме ціна та послуги, які пропонує компанія, а також її фінансовий стан та стабільність. Клієнти відразу можуть оцінити наскільки ефективно керівництво управляє компанією, щоб переконатися, що вона зможе допомогти їм виправити недоліки.

Відповідно з фінансової звітності компанії має бути зрозуміло, що тут працюють професіонали, які можуть адекватно оцінити себе і своє становище і щось змінити.

Основними цілями для фінансової складової цієї компанії є покращення ліквідності, зростання прибутку та ефективне управління активами компанії.

Відповідно до цього компанія велику увагу приділяє фінансовій звітності, яку складають за міжнародними стандартами фінансової звітності. Це дає змогу оцінити загальний стан справ в компанії не тільки керівництву, а й потенційним партнерам.

Основними показниками, які компанія обраховує для відображення стану справ є обсяг продажів послуг та частка на ринку аудиторських послуг, коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття, коефіцієнт залучених коштів, рентабельність власного капіталу, рентабельність використання активів. Це основні показники, які мають бути висвітлені в обов'язковому порядку.

Окремо розглядається дохід від різних видів діяльності, а саме надання доходу від кожного з відділів та аналіз рентабельності роботи відділів. В аудиторському відділі доходи також мають бути представлені у поділі за видом підприємства. Окремо виводиться дохід від аудиту підприємств, що становлять суспільне значення.

Також проводиться загальний аналіз витрат підприємства, де окремо виділяються витрати на робочу силу та забезпечення сталого розвитку.

Розраховують також коефіцієнти, які вимагаються за кредитними договорами, якщо такі присутні. Ці показники змінюються щороку, адже кредитні договори змінюються. Банківські ковенанти – це важливий пункт контролю для запобігання погіршення ліквідності компанії або нарахування штрафних санкцій.

Загалом процес фінансового аналізу у компанії гарно сформовано, що дає змогу вчасно отримати звіт про діяльність компанії та контролювати всі процеси керівництву.

У креативній економіці з'являється нова мета у проведенні фінансового аналізу, що полягає у розумінні явищ та попередження виникненню негативних тенденцій розвитку. Не достатньо просто порівняти показники за декілька років та машинально позначити зростання або спад. При іншому підході працівники, які роблять цей аналіз можуть передбачити розвиток показників у майбутньому і навіть у незначних змінах відчувати проблему.

Особливістю цього аналізу саме в креативній економіці є не логічний аналіз, а виявлення першопричин явищ. Їх можна виявити тільки поглянувши на проблему зовсім іншого боку та абстрагуватися від того, що очікує керівник. Інструментом для такого аналізу є креативні методи. Одним із таких методів є «Чому?»

Суть методу полягає в тому, що аналітик бере початкове явище і ставить питання «Чому?» і зупиняється лише тоді, коли бачить першопричини цього явища. Для прикладу у компанії зросли витрати на комунальні послуги офісного приміщення, у якому перебувають всі працівники у філії у місті Київ. Провівши аналіз «Чому?» виявляємо, що першопричинами такого явища є підняття цін на комунальні послуги, запуск програми спільних абонементів до тренажерного залу та новий дизайн блокнотів. З першого погляду це здається божевільним і на такі дрібниці не варто звертати уваги. Проте якщо досліджувати далі, то можемо побачити, що на підняття цін на послуги компанія вплинути не може. Щодо спортивних абонементів, то ми побачимо тенденцію, що компанія запропонувала працівникам абонемент у тренажерний зал, який знаходиться недалеко від офісу з покриттям 50% витрат. Більшість працівників відвідували спортивний зал зранку перед роботою, під час обідньої перерви або після закінчення робочого дня о 18 годині, але поверталися, щоб доробити певні справи. У спортивному залі працівники потрапляли у години повної завантаженості, тому їм не вистачало кабінок для прийняття душу. Працівники з метою зекономити час і не запізнитися на роботу, використовувати кабінку для прийняття душу, яка знаходиться у офісі. Це значно збільшило використання води.

Щодо блокнотів, то компанія замовила нову партію блокнотів, які були роздані усім працівникам. Матеріал з якого були зроблені блокноти був не якісним, тому при використанні блокнотів руки працівників постійно забруднювались. Через те, що всі відділи активно роблять записи і користуються блокнотами, то працівники стали часто мити руки і використовувати більше води.

Наступний етап методу «Чому?» – поставити питання «Чому це важливо для компанії?» Це дасть змогу ранжувати ці мілкі деталі для подальшого усунення. Для прикладу, коли працівники часто мють руки, то це знищує їх шкіряний захисний бар'єр, що спричиняє погіршення імунітету і призводить до збільшення кількості захворювань. Тому нам дуже важливо для безперервної роботи, щоб наші працівники були здоровими.

Також нам важливо, щоб працівники відвідували спортивні зали, адже робота має специфіку із захворювання опорно-рухового апарату. Знову ж таки, біль у спині буде заважати працівникам ефективно виконувати їх роботу.

Наступний етап цього креативного методу – це поставити відкрите питання, яке допоможе виділити деталі цієї проблеми. Для прикладу, з'ясувати як часто працівники ходять до спортивної зали і в якій частині дня, чи справний душ і якої температури вода зазвичай тече з душу, які ручки використовують працівники для записів у блокнотах тощо. Цей аналіз надасть деталі для глибшого аналізу проблеми надалі.

Наступним кроком має бути передача проблеми з усією інформацією команді для проведення мозкового штурму. Дуже часто причина виявляється настільки проста, що проведення генерації ідей для її вирішення не потрібна. Проте варто використовувати методи генерації ідей такі як мозковий штурм, 3 стільці Волта Діснея, 6 капелюхів мислення, SCRAMER, адже це дасть змогу для інноваційного стрибку.

Адаптація системи збалансованих показників у фінансовому аспекті – це використання креативних методів для визначення першопричин явищ, причинно-наслідкових зв'язків та генерація ідей. Вище було наведено приклад використання креативних методів на динаміці витрат, проте запитання «Чому?» може бути задане до всіх явищ. Ми можемо визначати чому зменшилася частка доходу від проведення аудиту малих та середніх підприємств, чому збільшилася частка позичкового капіталу, чому зменшився прибуток, чому у складі активів переважають необоротні активи тощо. Основною перевагою цього методу є його універсальність.

Дрібниці дають змогу попередити більші проблеми, які можуть виникнути згодом та негативні явища, які на перший погляд на початкових стадіях не помітні і не суттєві для підприємства. Саме тому аналіз має бути повний із застосуванням креативних методів.

### **3.2.2. Адаптація складової системи збалансованих показників, яка відповідає за орієнтацію на споживача**

Аспект, який стосується орієнтації на споживача у компанії займає вагому позицію. Основною метою для компанії є довгострокова перспектива діяльності з клієнтом. Відносини, які тривають не один рік дуже цінують як клієнти так і компанія. Це важливо, адже цього року клієнт замовив аудит фінансової звітності. А наступного року він замовить трансформацію і аудит. І якщо в нього виникнуть запитання щодо застосування оподаткування, то він прийде до цієї компанії. Так само надалі коли клієнт буде задоволений підходом, в нього може виникнути бажання удосконалити бізнес-процеси або запровадити стратегію сталого розвитку.

Кожен департамент працює окремо і продає окремо, проте загальна база клієнтів впливає на дохідність усіх відділів. Адже при проведенні аудиту залучені керівники з усіх відділів і вони співпрацюють з клієнтом. Надалі довіра до них приводить клієнта до їх відділів.

Також важливим для компанії є прибуття нових клієнтів та їх задоволеність послугами. Адже конкуренція на ринку аудиторських послуг та консалтингу велика і зростає з кожним днем, що змушує компанія боротися за клієнтів.

Основні показники, які компанія переглядає у цьому аспекті: аналіз клієнтів щодо лояльності до компанії, а саме розгляд кількості компаній, які замовили послуги повторно, кількість тих, які замовили супутні послуги в інших відділах, чи збільшився кількість продажів покупцям, які вже є лояльними до компанії; частка на ринку; співвідношення поданих тендерів та виграних тендерів; співвідношення клієнтів, які подали заявку на розрахунок вартості аудиту та тих, які прийшли в компанію в результаті; задоволення споживачів наданими послугами загалом та з диференціацією по відділах; витрати та прибуток від споживачів.

Робота, яка проводиться в цьому аспекті вже є сама по собі креативною. Цей блок системи збалансованих показників початково адаптований до креативної економіки, адже тут немає чітких визначених показників як це визначено у

фінансовому аспекті. Тобто початково під цим блоком розуміють аналіз споживачів відповідно до того, яка мета у підприємства.

Маркетинг як окремий вид мистецтва почав розвиватися дуже стрімко і багато підприємств вже використовують всі нові підходи та вміють зрозуміти хто їх споживач і кого їм потрібно завойовувати.

Тобто тут присутні такі процеси як визначення конкурентних переваг, бенчмаркінг, портрет споживача, аналіз сил Портера, карта стратегій тощо. Ці всі інструменти відомі і використовуються на даному підприємстві. Це допомагає здобути конкуренту перевагу та завоювати частину ринку.

Вплив креативної економіки на цей аспект полягає у винайденні блакитних океанів, що можна назвати грою на випередження. Особливістю сфери роботи компанії є те, що всі учасники в цьому сегменті мають приблизно однакову пропозицію послуг, адже аудит регулюється державними органами, а також Аудиторською палатою України, що обмежує перелік першочергових потреб клієнтів.

Завдання компанії визначити за допомогою креативних методів попит на які послуги виникне у майбутньому. Якщо працівники знають тренди на ринку, переймають досвід іноземних колег та активно слідкують за законодавчими ініціативами, то вони при проведенні мозкового штурму можуть передбачити потреби і підготувати своє рішення перш ніж така потреба з'явиться на ринку.

Ще один аспект на який потрібно звернути увагу – це конкурентне середовище. Креативна економіка робить конкурентів непередбачуваними в якійсь мірі. Завдання компанії оцінити не тільки своїх потенційних конкурентів таких як велика четвірка та спрогнозувати потенціал новачків на ринку, а й використовуючи креативні методи виявити компанії, які можуть стати конкурентами.

Для прикладу, провівши мозковий штурм, з'явилася ідея, що мобільні оператори можуть бути потенційними конкурентами для аудиторської компанії. Тому що з розвитком концепції великих даних вони можуть запропонувати альтернативні методи проведення аудиту, а також застосування оподаткування та підвищення ефективності бізнес-процесів. Наразі компанії перебувають в різних

нішах, проте клієнти для яких аудит не є обов'язковим по законодавству, можуть перейти до таких компаній.

Такий аналіз дасть змогу проаналізувати як буде розвиватися ринок і вибрати шлях яким буде рухатися компанія.

І в першому і в другому випадку ідеї мають бути протестовані креативними групами. Наразі існує велика кількість методів дослідження ідей в залежності від багатьох факторів, тому варто скористатися ними для того, щоб здійснити стрибок.

Тобто адаптація до умов креативної економіки в аспекті орієнтації на клієнта вже присутня у системі збалансованих показників. Варто додати глибший аналіз всього нового до чого має бути готова компанія і грати на випередження. А саме випереджати тренди у появі нових потреб клієнтів та розвитку конкурентів.

### **3.2.2. Адаптація складової системи збалансованих показників, яка відповідає за бізнес-процеси**

Аспект, який стосується внутрішніх бізнес-процесів у компанії є надзвичайно важливою складовою. Правильна побудова механізмів взаємодії дає поштовх до розвитку креативності, адже кожен знає, що йому потрібно зробити, виконує це вчасно і має вільний простір і сили для саморозвитку.

Сфера роботи компанії передбачає два основоположних принципи – вчасно і якісно. Для прикладу, аудит має бути оприлюднений клієнтом до певної дати разом із фінансовою звітністю. Це прописано у законі, тому зробити все вчасно дуже важливо для компанії, яка надає аудиторські послуги. Також особливість в тому, що компанії викладають аудиторські висновки на своєму сайті, де їх можуть подивися усі користувачі. Це велика відповідальність, адже не якісний аудиторський звіт може призвести до репутаційних ризиків, що можуть знищити компанію. Саме в сфері аудиторських послуг репутація – це один із ключових показників.

В компанії наразі є система показників, яка допомагає оцінити ефективність бізнес-процесів. Серед них тривалість циклу обслуговування одного клієнта, рівень

задоволеності споживачів, оцінка повторного замовлення від клієнта, кількість проектів закритих вчасно і не вчасно, кількість дефектів виявлених іноземними партнерами. Це основні показники, які надаються у рамках цього аспекту.

Сама процедура опису бізнес-процесів – це креативність, адже це побудова схеми, де візуально зображені всі учасники і необхідні елементи. Також початково створення бізнес-процесу – це також креативність, адже початково придумати як буде працювати команда теж складно. Вплив креативної економіки на ці процеси полягає в тому що ми маємо як і у фінансовому аспекті з`ясувати першопричини явищ, а також протестувати наші процеси.

Щодо першого, то тут знову найефективнішим методом буде «Чому?» При виявленні неправильної роботи бізнес-процесу варто поставити це питання для того, щоб усунути причину. Для прикладу, аналітик з`ясував, що збільшилась кількість проектів, які було видано не вчасно. Для з`ясування причини ставимо питання «Чому?». В результаті такого аналізу виділяємо першопричини: клієнт та аудитори спілкуються на різних професійних мовах, страх працівників не виправдати очікування компанії. Для прикладу, виділено дві першопричини, але насправді їх може бути безліч.

Так само як з фінансовими показниками може здатися, що ці першопричини не суттєві, проте якщо розібратися глибше, то можна побачити їх вплив.

Перша першопричина стосується важливого блоку проведення аудиту – це відправлення запитів. Представник клієнта, який готує відповідь – це бухгалтер. Практика показує, що професійний бухгалтер та аудитори сприймають інформацію по-різному. Виникає ситуація, коли запит не зрозумілий для бухгалтера, проте він з певних причин не уточнює запит, а надсилає те, що вважає за потрібне. Аудитор отримує інформацію з іншою подачею і витрачає багато часу на її опрацювання, а також направляє уточнення. Багато запитів є стандартними для кожного року і якщо клієнт постійний, то з цими даними проблем не виникає. Проте під час проведення аудиту виникає багато специфічних саме для цього моменту питань, на які має надатися відповідь.

Друга першопричина стосується добровільної понаднормової роботи працівників. Більшість аудиторів – це студенти, які прийшли без досвіду роботи в компанію. Для них важливо розібратися у всіх процесах та показати старшому аудитору своє прагнення до розвитку і роботи. Через це багато працівників залишаються після закінчення робочого дня або беруть ноутбуки додому для того, щоб допрацювати. На початку проекту вони мають багато сил і працюють понаднормово. Коли проект проходить стадію фіналізації, яка вимагає найбільшу кількість ресурсів від аудиторів, то вони вже емоційно виснажені і не можуть працювати ефективно.

Далі варто поставити питання «Чому це важливо для нашої компанії?» Нерозуміння між аудиторами та представниками клієнта псує враження про компанію. Для бухгалтерів ситуація виглядає як недостатньо кваліфіковані аудитори, які не можуть правильно запитати і опрацювати інформацію. Це передбачає репутаційні ризики. Не вчасно зданий проект може коштувати компанії відмову від послуг постійним клієнтом.

Емоційне виснаження та порушення балансу «робота-життя» може привести до збільшення плинності кадрів або зменшення продуктивності працівників. Враховуючи конкуренцію на ринку праці та досвід як основну перевагу сфери роботи компанії, такі результати самодіяльності працівників компанії зашкодять.

Далі варто поставити відкриті питання та передати всю цю інформацію креативній групі, яка генерує ідеї для розв'язання даних проблем. Методи для генерації та обробки ідей тут можуть використовуватись такі ж як вказані для фінансового аспекту.

Другий вплив креативної економіки полягає у прогоні бізнес-процесу через умови, які не характерні для його звичайного існування. Ми по суті робимо штучно те, що зараз відбувається у світі у зв'язку з карантином. Абсолютно нові умови висвітлили місця в бізнес-процесах, які потрібно вдосконалити або замінити взагалі.

Враховуючи тенденції світової економіки креативна група компанії бере певні сценарії розвитку ринку. Для прикладу, у світі заборонять вирубку лісів і

введеться податок на використання паперу на підприємстві, Європейський Союз перестане існувати, почнеться третя світова війна, Аудиторська палата України причинить існувати і тому подібне. На перший погляд, ці ідеї зовсім безглузді і не стосуються компанії, яка надає аудиторські послуги та консалтинг. Проте якщо прогнати кожен бізнес-процес через цю ситуацію, то керівництво побачить, що потрібно вдосконалити.

Для прикладу, ситуація, яка зараз відбувається у світі у зв'язку з пандемією та запровадженням карантину дуже вплинула на роботу компаній. Багато бізнесів виявилися не готовими до викликів, які постали з введенням обмежень. Всі слабкі елементи бізнес-процесів стали очевидними.

Досліджувана компанія навпаки впевнилася в тому, що бізнес-процеси порушено не було. Підрозділи внесли певні правки у роботу та почали вдосконалювати ці процеси, але компанія отримує стабільний дохід та не відбулося скорочення працівників.

Ці умови допомогли компанії зрозуміти, що робота онлайн можлива і це наразі допомагає у розв'язанні питання щодо оренди нового офісного приміщення та врегулювання роботи працівників, які мають дітей. Ця ситуація спричинила генерацію креативних ідей, які вдосконалюють бізнес-процеси.

Цей приклад показує, що переміщення бізнес-процесу у нестандартні умови, які здаються безглуздими, може бути каталізатором до генерації нових ідей.

### **3.2.2. Адаптація складової системи збалансованих показників, яка відповідає за навчання працівників**

Аспект, який стосується навчання працівників є основою адаптації системи збалансованих показників до креативної економіки. Покращення підходів до цього аспекту є першим кроком, адже саме працівники створюють інтелектуальну власність. Людський капітал має бути креативним та застосовувати всі методи, які буди описані в попередніх аспектах, тому важливо основну увагу приділити працівникам.

Мета компанії отримати професіоналів, які мають достатньо знань, щоб виконувати завдання якісно та приносити дохід компанії. При цьому компанія є соціально відповідальною і турбується про вільний простір працівника та його розвиток поза межами офісу.

Є певний перелік показників, за якими компанія оцінює результати у цьому аспекті. Основними показниками є коефіцієнт плинності кадрів, кількість працівників, які успішно склали екзамени по профільним курсам, забезпеченість проектів працівниками, кількість працівників, які пройшли вступні тренінги до секцій, кількість працівників, які змогли перейти на вищу посаду.

Ці показники є основними, адже відділ роботи з персоналом є досить потужним у цій компанії і вони постійно відстежують кожного працівника. Саме цей відділ розподіляє працівників між проектами та слідкує, щоб навантаження було помірним і команди були укомплектовані.

Загалом цей аспект дуже потужно розвинений у компанії, адже навчання – це одна із основних цінностей компанії. Через те, що більшість працівників початково приходить у компанію без досвіду роботи, то для них розробили програму тренінгів, яка повторюється час від часу. Це тренінги, які стосуються секцій аудиту, які потрібно буде виконувати на робочому місці. Для прикладу, тренінги з секцій заробітна плата, кредиторська та дебіторська заборгованість, витрати, основні засоби тощо. Цей цикл тренінгів розробляють старші аудитори разом із молодшими колегами, що дає їм можливість саморозвитку. Курси можна відвідувати стільки разів, скільки потрібно для розуміння того, що потрібно робити.

Також проводять курси для особистісного саморозвитку, які пов'язані з покращенням комунікаційних навичок, вміння працювати в команді, краще розуміти колег та утримувати баланс між роботою та особистим життям.

Крім внутрішніх тренінгів, працівники мають змогу професійного розвитку на профільних курсах. Участь у профільних курсах передбачає здачу в кінці екзаменів, які надають після успішної здачі кваліфікацію працівнику. В цінностях компанії закладений професіоналізм та розвиток, тому можливість відвідувати курси надається за рахунок роботодавця.

Система оцінки працівників теж є однією із складових системи збалансованого розвитку. Система показників однакова для всіх працівників компанії, але з диференціацією по рівню відповідальності. Оцінкою в цій системі є бали, які працівник має змогу заробити протягом року. В кінці року підсумок цих оцінок впливає на отримання премії, а також на можливість кар'єрного зростання. До цих показників входять такі як кількість годин, віднесених до робочих проектів, складені профільні іспити (залежно від посади), участь у тренінгах, які пропонує компанія, участь у проектах компанії, які не відносяться до основної діяльності компанії, кількість годин віднесених на інвентаризацію. Це основні показники, за якими оцінюють працівника.

Крім цього компанія проводить багато проектів, де працівники можуть проявити себе. Для прикладу, знімаються короткі кінострічки, де у головних акторах беруть участь працівники компанії, проводяться фотоконкурси та майстер-класи.

Загалом система, яка наразі діє у компанії є за своєю суттю креативною. Відділ по роботі з персоналом намагається впроваджувати креативні ідеї і залучати до них працівників для того, щоб підвищити командний дух та надати відчуття самореалізації. Проте вплив креативної економіки на цей аспект полягає в іншому.

Креативна економіка впливає на тренди вибору працівників роботодавцями. Однією із основних характеристик працівника стає креативність. Працівники самі того не розуміючи інтуїтивно відчують ці тренди. Вони відчують потребу у реалізації свого креативного потенціалу.

При цьому існує проблема, яка пов'язана з умовністю поділу галузей на креативні та не креативні. Компанії, які відносяться до не креативних, мають на меті здійснення стрибку і отримання конкурентної переваги через професіоналізм працівників, ефективні бізнес-процеси, репутацію тощо. Якщо їм потрібні якісь нові ідеї для розвитку, то вони користуються послугами компаній, які відносяться до креативного сектору. При цьому компанія не використовує потенціал своїх працівників в повному обсязі.

Досліджувана компанія відноситься якраз до таких компаній. Проте вона теж є креативною компанією, адже всі працівники щодня виробляють продукти інтелектуальної власності. Відповідно креативна економіка впливає на аспект навчання персоналу в наданні компанією можливості для працівників відкрити та використовувати свій потенціал на повну внаслідок розвитку креативності. При цьому основна увага має бути приділена саме компаніям, які не є креативними за умовними визначеннями, адже по суті всі компанії є креативними. Саме креативний потенціал працівників є тою ціннісною інновацією, яка може допомогти зробити стрибок компаніям не креативного сектору.

Якщо розглянути систему збалансованих показників у аспекті працівників з погляду креативної економіки, то можна побачити характерний недолік, який варто прибрати – це обмеження. Загалом з першого погляду система виглядає відкритою для саморозвитку працівників, проте у робочому процесі – це формалізовані обмеження, які перешкоджають розвитку креативності.

Адаптація системи до умов креативної економіки має відбуватися системно за такими блоками: розвиток загальної креативності працівників в компанії, впровадження креативних методів у робочі процеси компанії та формування внутрішніх креативних груп.

Розвиток загальної креативності дуже важливий і може відбуватися кожної миті. Кожна людина має потенціал, проте наша система освіти та виховання залишається не пристосованою до нових умов і відповідно креативність притуплюється. Задача компанії змусити мозок працівників думати в іншому напрямку.

Є велика кількість методів розвитку креативності, які можна виконувати між справами. Для прикладу, якщо розвісити у туалетних кімнатах або на кухні візуальні завдання такі як малюнки з багатьма елементами, аббревіатури, незавершені вислови, дивні слова або кейси. Здається, це не впливає, проте кожен, хто подивиться на малюнок – почне його розглядати, кожен, хто подивиться на аббревіатуру – буде намагатись зрозуміти, що там зашифровано.

В компанії є традиційна газета, яку випускають раз на місяць. Всі, хто обідає на кухні обов'язково переглядають її. Туди можна додати завдання розвитку креативності, які будуть направлені на те, щоб працівники придумати синоніми або підібрали прикметники до слова, розгадали ребус тощо.

Також в компанії є традиційні вечірні збори на кухні для того, щоб випити чаю. Якщо при цьому на кухні будуть різні ігри, які можуть допомогти розвинути креативність. Прикладом таких ігор можуть бути ті, де потрібно показати без слів слова або навпаки пояснити словами якісь явища на час. Також є ігри, в яких учасники мають обрати картинку і придумати тематику для неї, інші мають поєднати всі ці тематики і підібрати свою картинку, що розвиває креативність.

Також ефективним буде проведення командних ігор, де учасникам потрібно щось вигадати, намалювати, вгадати, допрацювати тощо. Це не тільки підвищить командний дух, а й змусить мозок думати по-іншому.

Розвиток загальної креативності необхідний для підготовки працівників до використання креативних методів. Наступний крок – це ознайомлення працівників з методами генерації ідей та їх відбору. Це має бути курс, включений до переліку тренінгів щодо секцій по аудиту. Тренінг має бути відвіданий в обов'язковому порядку та на регулярній основі. На цих тренінгах ведучий має ознайомити колег з одним креативним методом і запропонувати його застосувати прямо на занятті.

Це надзвичайно потужний інструмент, адже ви показуєте працівникам інші сторони з яких можна підійти до проблеми та водночас даєте змогу застосувати це на практиці. Для прикладу, ви пропонуєте командам взяти проблему, яка турбує їх найбільше зараз і провести мозковий штурм. Ведучий має пояснити правила проведення мозкового штурму та наголосити на часових обмеженнях. Завдання в результаті отримати одну або дві ідеї, зобразити їх схематично на ватмані або на ноутбучі та представити колегам рішення. На наступному тренінгу команди обмінюються ідеями, які обрали та починають роботу з чужою ідеєю. Завдання команд написати шість обмежень, які існують для впровадження цієї ідеї та описати як їх можна обійти. Це лише частина методів, які можуть бути застосовані для генерації та дослідження ідей. На кожному тренінгу має бути: змінений склад

команд, зміна назви та презентація отриманих результатів. Таким чином кожен буде слідкувати за тим як розвивається його ідея в іншому середовищі. Це дасть змогу звернути увагу на інших ракурс, який будуть давати інші команди. В кінці курсу команди формуються так само як на першому занятті. Вони отримують свої ідеї, але вже трансформовані іншими командами. Завдання команди зробити презентацію ідеї та надати обґрунтування чому її варто використовувати.

Тренінги розвинути командну креативність та дадуть змогу працівникам вийти із зони комфорту. Цей метод буде ефективним та цікавим для працівників. Вони зможуть відкрити свій потенціал.

Наступним етапом є впровадження креативних методів у робочий процес компанії. Якщо ці знання не будуть використані на практиці, то сутність креативності не вплине на показники компанії.

Тут можна виділити дві категорії працівників, для яких впровадження буде відрізнятися. Ті, хто безпосередньо беруть участь у формуванні звітів по системі збалансованих показників та ті, хто проводить аналіз для клієнта. Відрізнятися ці два блоки будуть тим, що по суті працівник, який проводить аудиторську процедуру не має генерувати ідеї та їх обробляти.

Аудит передбачає точні розрахунки, звірки та багато механічної роботи по обробці документації. Проте креативність аудиторів проявляється у розділі, де описується аналітика. Ця частина присутня у кожній секції аудиту. Завдання працівника порівняти показники за різними параметрами з попереднім роком і проаналізувати чому відбулися зміни. Так само як у фінансовому аспекті варто використати метод «Чому?» для того, щоб виявити першопричини змін.

Це важливо, адже аудитор може зафіксувати негативні тренди або частини діяльності клієнта, де є проблеми. Ці незначні фактори можуть вплинути в майбутньому на збільшення ризиків для клієнта, про що аудитори мають сказати клієнту після аналізу та зазначити у своєму звіті, якщо ризики є значними.

Аудитори мають труднощі з аналітикою, адже бувають випадки, коли відповідь не очевидна і важко зрозуміти з чого почати. Застосування методу «Чому?» для аналітики можна розбити на етапи. Аудитор бачить якесь певне явище

і ставить запитання «Чому?» Коли він долає декілька етапів, він зупиняється і перевіряє першопричини з тієї інформації, яка йому наразі відома про цю проблему. Якщо тренд підтверджується, аудитор знову ставить питання «Чому?» і досліджує далі, якщо ця причина не підтверджується, то причина відкидається і досліджуються інші. В кінці у аудитора має вийти перелік з першопричин, які підтвердилися трендами з інших секцій, але на глибший аналіз яких не вистачає інформації. Надалі подається запит клієнту щодо першопричин.

Перевагами використання цього методу є те, що аудитор отримує дорожню карту, за допомогою якої він зможе правильно побудувати аналітику і визначити тренди. Надалі з відповідей формуються питання, на які слід звернути увагу наступного року або звітного періоду. Звідси можуть змінитися і ступені ризику для різних секцій.

Також такий аналіз дає змогу глибше дослідити причини змін і змусити клієнта зробити теж саме. Коли аудитор відправляє запит, де чітко вказано першопричини, які могли на це вплинути, то клієнт дивиться на проблему з іншої сторони і досліджує інший ракурс.

Для прикладу, аудитор побачив, що збільшились витрати на ремонт тракторів певного виду. В результаті аналізу виявилось, що однією з першопричин може бути зміна мастила або виду пального яким користуються на підприємстві. Клієнт звертає увагу на це і виявляє, що контрагент, який постачає паливо, змінив склад, щоб зробити пальне дешевшим, тому що на підвищення ціни не погодились. Аудитори спонукають клієнта до глибокого аналізу явищ, які відбуваються в компанії. А це суть допомоги, яку хоче отримати від аудиторів клієнт – виявити проблеми, негативні тренди та звернути на них увагу керівництва. Відповідно це підвищення довіри клієнта до аудиторської компанії, а також велика ймовірність виникнення потреби у додаткових послугах, які продає компанія.

Для працівників, які працюють у інших відділах та мають справу з вирішенням проблем клієнтів, цикл стає більшим. Так само як працівники, які роблять аналітичний звіт для своєї компанії, вони мають зрозуміти першопричини та згенерувати ідеї для їх ефективного впровадження.

Проте завдання компанії використати потенціал всіх працівників, а тому для генерації ідей в компанії мають створюватися креативні робочі групи. В ці групи мають входити працівники, які проявили себе як генератори ідей. Виділити таких працівників можна якраз на тренінгах по розвитку креативності. Тобто завдання тренінгів не лише ознайомити працівників з методами креативного розвитку, а й залучити їх до участі у таких креативних сесіях на реальних сесіях.

Для прикладу, в компанії виникла проблема: офіс замалий для того, щоб всі працівники, яких стає більше могли працювати в гарних умовах. Запрошуються генератори ідей та ті, хто бажає взяти участь у генерації ідей. Ведучі обирають один метод генерації ідей, створюють команди та пропонують їм використати його для вирішення проблеми. В кінці обирають декілька основних ідей, які далі тестують різними методами для того, щоб виявити всі загрози та переваги. Всі учасники такої креативної сесії будуть з різних відділів, з різним підходом, світоглядом та досвідом, тому результат буде креативним та ефективним.

За таким самим планом можна проводити креативні сесії для вирішення кейсів у різних відділах. Аудитор, податковий консультант, оцінщик, бухгалтер та офіс-менеджер мають свої задачі і перестають звертати увагу на дрібниці. Тому запрошення на креативну годину працівників з інших відділів дасть змогу відкрити нові ракурси проблеми. Частково це застосовується у компанії і керівники різних підрозділів беруть участь у обговоренні проектів один одного. Проте тренд, який зараз настає передбачає розвиток та використання креативності не тільки менеджменту, а усіх працівників, які працюють на підприємстві.

У системі, яка існує на сьогодні в компанії є недолік, який обмежує розвиток креативності працівників – це показник годин роботи над проектом. Працівники прагнуть підійматися по кар'єрній драбині, а також бажають отримати премію, тому вони весь час хочуть проводити у проекті. На перший погляд, це позитивний тренд і такі прагнення гарно впливають на завершення проектів. Проте це змушує працівників відмовлятися від додаткових тренінгів та курсів, тому що цей час не враховується у кінцевих показниках.

Креативні сесії, про які йшлося вище, а також тренінги по розвитку креативності мають бути внесені як робочі години на проекті під окремою назвою і враховуватися в кінці року для визначення результатів. Таким чином працівник буде вмотивований йти і розвивати свою креативність або ж брати участь у креативних сесіях.

Також окремо має бути винесено виконання аналітичних процедур по кожній секції. Мета змін полягає в тому, щоб працівник міг приділити достатньо часу для глибокого аналізу і використання креативних методів, а не намагався зробити все швидше, щоб вкластися в бюджет проекту. Відповідно до цього варто переглянути підхід до бюджету проекту. На початкових етапах, використання креативних методів збільшить час на виконання проекту, тому керівництво має бути готовим і надати таку можливість для команд.

Загалом компанія має додати креативність у цінність розвитку, яка є наразі. Відповідно до цього зміниться мета у аспекті навчання персоналу системи, що змінить підхід до показників, які важливі для підприємства. До показників, які кількісно характеризують робочу силу на підприємстві, варто додати якісні показники. Такими показниками можуть бути індекс щастя та ступінь креативності працівників.

У індексі щастя має бути враховано наскільки працівник задоволений своїм життям у компанії. Розглядатися він має як анкета, яку працівники заповнюють один раз на квартал. Особлива увага має бути звернена на відчуття самореалізації та використання потенціалу на робочому місці. Компанія має прагнути до того, щоб цей показник був високим. Також варто звернути увагу на поєднання роботи та особистого життя, а також навчання. Тут також має бути враховано клімат в компанії, командний дух та відчуття безпеки. Для прикладу, індекс може бути розраховано як перераховані вище аспекти та інші питання, відповідь на які працівник дає у балах. Кожен пункт має свою вагу у загальному індексі і в результаті отримуємо індекс щастя в компанії. Працівники, що мають погані показники або негативну тенденцію чи застій мають пройти дослідження на встановлення першопричин. Таким чином цей індекс дасть змогу розуміти компанії

наскільки прихильними є до неї працівники та будувати свої очікування щодо їх лояльності.

Ступінь креативності працівників може бути проведений як виконання кейсу, де б працівник зміг розв'язати проблему та представити рішення у вигляді, який хоче він. Також можна визначати рівень креативності за тестом П. Торренса або його варіацій.

Простежити вплив адаптації системи збалансованих показників до умов креативної економіки на загальні результати компанії через точні показники на початкових етапах не можливо. Проте можна відстежувати кореляцію між зміною індексу щастя, рівня креативності та динамікою доходів в компанії. Також показником буде зменшення плинності кадрів та більша залученість одного працівника у роботу різних відділів. Також можна слідкувати за розвитком компанії в загальному: скільки нових ідей було впроваджено завдяки проведенню креативних сесій та наскільки компанія стала мобільнішою до ризиків, які виникають. Для працівників з розвинутим рівнем креативності всі проблеми – це нова цікава задача, а не виклик. Працівники будуть більш мобільними і адаптованими, тому зовнішні зміни та негативні тренди будуть каталізаторами для випробування нових ідей, а не для занепаду бізнесу. Креативність виступає як запорука стабільного розвитку для компанії у майбутньому.

Узагальнюючи запропоновані рекомендації для адаптації системи збалансованих показників для досліджуваної компанії, було проведено аналіз слабких та сильних сторін, а також загроз і можливостей, які надасть удосконалення системи.

Креативність починає вкорінюватися у світову систему. Тренди свідчать про її розвиток та захоплення більшої частини сфер життя. Саме тому адаптація системи компанії до умов креативної економіки зробить її стійкою і готовою до прийняття нових тенденцій на ринку.

Ще однією сильною стороною є здобуття лояльності працівників та зменшення плинності кадрів. На ринку аудиторських послуг конкуренція роботодавців дуже висока. У компаніях панує кадровий голод. Працівники

прагнуть працювати у креативних галузях та розкривати свій потенціал. Адаптація системи дасть можливість розвинути працівників і надати їм відчуття саморозвитку. Відповідно вони будуть розглядати компанію як перспективне місце роботи надалі, що дуже важливо для сфери надання аудиторських послуг.

Також завдяки проведенню глибокого аналізу, кількість постійних клієнтів збільшиться і компанія підтримає і закріпить свою репутацію на ринку. Це призведе до того, що збільшиться кількість нових клієнтів, а також лояльні клієнти будуть замовляти більше супутніх послуг, які пропонує компанія.

Креативний підхід до бізнес-процесів дасть змогу компанії бути більш стійкою до динаміки на ринку та до зовнішніх факторів. Тобто ризики компанії будуть зменшені.

Слабкою стороною даної системи є термін впровадження, адже підняти рівень креативності за дуже короткий термін буде важко. Великим етапом буде розвиток загального рівня креативності, далі перехід на освоєння методів і лише в кінці застосування на практиці.

Адаптація системи породжує багато можливостей для компанії у майбутньому. Завдяки креативним ідеям працівників можливі відкриття нових видів послуг та розширення бізнесу. Для прикладу, компанія може навчати партнерів креативності. Більшість клієнтів компанії – це ті, що не входять до креативних галузей, тому для них буде актуально отримати досвід компанії, яка змогла адаптуватися до креативної економіки і стати креативною. Тобто відділ навчання, який наразі існує в компанії може вести тренінги з підняття рівня креативності працівників та проведення креативних сесій.

Загрозою для ефективного функціонування даної системи є несприятлива ситуація на ринку в момент початку адаптації системи збалансованих показників та введення законодавчих обмежень щодо компаній, які надають послуги у сфері аудиту та консалтингу. Проте якщо компанія зможе подолати початковий етап впровадження, вона зможе перетворювати загрози у інноваційні рішення.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Досліджувана компанія працює у сфері, яку відносять до не креативних. Проте діяльність та продукт діяльності компанії відповідає вимогам галузі, яку можна називати креативною. Цінності, які підтримує компанія показують, що компанія здатна адаптуватися задля кращого розвитку і підвищення прибутків.

Система збалансованих показників існує в компанії у трьох ключових аспектах: фінансові показники, ефективність бізнес-процесів, навчання працівників та підхід до клієнтів.

Фінансовий стан компанії у сфері її діяльності є запорукою надійності та відповідає за ризики за клієнтів, тому показники діяльності завжди будуть ефективним інструментом управління. Креативна економіка впливає на аналіз причин динаміки цих показників. Основою фінансового аналізу стає пошук першопричин нестандартними способами з метою виявлення та запобігання негативним трендам, які на початкових етапах не помітні у компанії. Найкращим способом виявити першопричини є метод «Чому?» та його варіації «Чому це важливо для нашої компанії?», що дозволяє провести глибший аналіз. Такі ж методи дієві задля пристосування до креативної економіки бізнес-процесів компанії. Також креативність передбачає аналіз стійкості бізнес-процесів до різних умов ринку та впливу зовнішніх факторів.

Складова, яка визначає орієнтацію на споживача, за своєю суттю є креативною, адже механізми аналізу, оцінки, формування взаємовідносин із споживачами передбачають генерування ідей та розробку нових способів здобуття лояльності споживача. Вплив креативної економіки проявляється у винайденні блакитних океанів та розширенні конкурентного середовища.

Вплив креативної економіки на оцінку працівників проявляється у створенні сприятливого креативного середовища для розвитку рівня креативності та обмін ідеями, які допоможуть адаптувати три складові, зазначені раніше. Людський капітал стає креативною групою, яка здатна розкрити весь свій потенціал, щоб задовольнити свої потреби і генерувати ідеї на благо компанії.

## ВИСНОВКИ

1. Ролі інформації, знань, технологій та нестандартного мислення в сучасній економічній системі стають вирішальними. Креативна економіка стає сучасним трендом розвитку, який проникає у всі сфери життя людей та вимагає переформатування пріоритетів розвитку.
2. Ключовим фактором розвитку завдяки своїй здатності генерувати ідеї стає людський капітал. Це призводить до розвитку галузей, де концентрація таких людей найбільша. Проте креативність проникає у всіх галузі і однією з вимог стає створення сприятливого середовища для розвитку креативності та обміну ідеями для зменшення дисбалансів між креативними і не креативними галузями, які виникають.
3. Креативна економіка є удосконаленням існуючої системи. Вона існує на принципах ринкової економіки та передбачає визначення цілей та вимірювання їх ефективності. Тому постає питання щодо ефективності діяльності механізмів, які існують на сьогодні та можливості їх адаптації до нових умов. Однією із таких систем є система збалансованих показників.
4. Система збалансованих показників є ефективним елементом управління, який охоплює всі рівні організації роботи та дозволяє направити їх до однієї цілі. Основний принцип системи полягає в встановленні показників ефективної діяльності в чотирьох основних напрямках: фінансові показники, орієнтація на клієнта, організація бізнес-процесів та навчання працівників. Поєднання фінансових та не фінансових показників у стратегічному розвитку компанії робить цю систему ефективною для всіх напрямів розвитку.
5. Досвід вітчизняних та міжнародних компаній показав, що система збалансованих показників є ефективним механізмом управління. Незважаючи на те, що система має певні принципи побудови та роботи, вона відкрита до адаптації.

6. У ході дослідження було досліджено стан розвитку креативної економіки в Україні з метою підтвердження актуальності визначеної вище проблеми для підприємств. Уряд відповідно до світового тренду змінює пріоритети та опорні точки для розвитку економіки на інноваційні, проте статистичні дані не дають змогу відслідкувати ефективність цих дій. Наразі в Україні використовують тільки очевидні впливи креативності, що підтверджується поділом галузей на креативні та не креативні. Це негативно впливає на економіку країни, адже резерви розвитку людського капіталу є у всіх галузях, а популяризують та підтримують не стандартну дільність креативного сектору.
7. Саме адаптація системи збалансованих показників є одним із кроків до розуміння всіма суб`єктами економіки місця креативності у не креативних галузях.
8. Джерелом креативності у фінансовій складовій було виявлено пошук причин явищ, які відображає динаміка фінансових показників. Було запропоновано залишити наявну систему показників, які досліджує компанії, проте поглибити вивчення першопричин їх змін за допомогою нестандартних методів з метою виявлення та запобігання негативним трендам, які на початкових етапах не помітні у компанії. Було запропоновано використання креативного методу «Чому?» та його варіації «Чому це важливо для нашої компанії?».
9. Джерелом креативності у організації бізнес-процесів є також пошук першопричин не ефективності ланцюжка виконання завдань та відповідно кінцевого результату. Було запропоновано використання креативного методу «Чому?» та його варіації «Чому це важливо для нашої компанії?».
10. Ще одним джерелом креативності є аналіз стійкості бізнес-процесів до впливу зовнішніх факторів. Було запропоновано використання методу розігрування сценаріїв непередбачуваних ситуацій, які можуть виникнути на ринку.

11. Взаємовідносини з клієнтами у всіх проявах є креативним процесом за суттю. Проте вплив проявляється у відкритті нових можливостей для росту. Було запропоновано використати креативний потенціал людського капіталу, який має підприємство, для винайдення блакитних океанів та розширення конкурентного середовища.
12. Вплив креативної економіки на оцінку працівників проявляється у створенні сприятливого креативного середовища для розвитку рівня креативності та обмін ідеями, які допоможуть адаптувати три складові, зазначені раніше. Було запропоновано три етапи розвитку креативності персоналу. Для першого етапу було рекомендовано використання певних креативних методів для розвитку загальної креативності кожного працівника. Для другого етапу було запропоновано метод проведення тренінгів для вивчення та практики застосування креативних методів. На третьому етапі було запропоновано впровадження креативних методів у роботу компанії двома шляхами: використання методу «Чому?» і його варіацій у наданні послуг аудиту та використання додатково методів генерування і аналізу ідей для всіх інших підрозділів; формування креативних груп для генерації ідей.
13. Адаптація системи збалансованих показників дасть змогу компаніям не креативних галузей здійснити стрибок у розвитку та у майбутньому бути пристосованими до трендів, які на сьогодні можна прослідкувати у світовій економіці. При цьому зменшиться плинність кадрів у компанії та дасть змогу стати мобільними та стійкими до коливань на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали XI Міжнародного бізнесфоруму (Київ, 22 березня 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 200 с.
2. Clark C. The Conditions of Economic Progress / C.Clark // 3-rd ed., largely rewritten. – London, Macmillan, N.Y., St. Martin`s Press, 1957. XV. – 720 p.
3. Фурастье Ж. Технический прогресс и капитализм с 1700 по 2100 год / Жан Фурастье // Какое будущее ожидает человечество? – Прага, Мир и социализм, 1964. – С.157–159.
4. Machlup F. The production and Distribution of Knowledge in the United States Princeton. – N.J.: Prinston University Press, 1962. – 462 p.
5. Stehr N. Knowledge Societies. – London: Sage, 1994.
6. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования /Пер. с англ. – М.:Academia, 2004. – 788 с.
7. Пакуліна А. Розвиток креативної економіки в умовах протистояння глобальній кризі / А. Пакуліна, К. Белоглазова, Г. Пакуліна // Економіка та управління національним господарством. – 2019. – №3 (14). – С. 76–82.
8. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія / С. А. Давимука, Л. І. Федулова ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”. – Львів, 2017. – 528 с.
9. Бажал Ю. М. Інновації як відокремлений виробничий фактор економічного розвитку / Бажал Ю. М. // Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем (2018) : матеріали науково-практичної конференції, 19–20 квітня 2018 року / Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». – Київ : Знання України, 2018. – С. 8–12.
10. Поснова Т. Передумови та фактори формування креативного людського капіталу в умовах постіндустриального суспільства [Електронний

ресурс] / Т. В. Поснова // Ефективна економіка. – 2019. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2019/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/51.pdf).

11. Турський І. Глобальні та регіональні тренди креативних індустрій та перспективи їх розвитку в Україні / І. Турський. // Моделювання регіональної економіки. – 2017. – №2. – С. 108–127.

12. Пакуліна А., Євсєєв А. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України / А. Пакуліна., А. Євсєєв // Економіка і суспільство. – 2018. – №16. – С. 192–200.

13. The Creative Economy. BusinessWeek (Special double issue: The 21st century corporation), 28 августа 2000 года. С. 1-5.

14. Україна у пошуку стратегій суспільно-політичного розвитку (1991 – 2018 рр.) / [Р. Балабан, С. Брехаря, Г. Зеленько та ін.]. – К: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2019. – 352 с.

15. Лэндри Ч. Креативный город. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2011. – 399с.

16. Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги / Пер. с англ. – М.: Классика-XXI, 2011. – 432 с.

17. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2005. – С. 421.

18. Matthews M. Science and Innovation Policy and the New (and Old) Economics of Creativity / M. Matthews. // Cultural Science Journal. – 2008. – Т.1. – №1.

19. Кукса І. М., Петухова Т. О. Креативна економіка як елемент інноваційної та стійкої стратегії розвитку України [Електронний ресурс] / І. М. Кукса, Т. О. Петухова // Ефективна економіка. – 2017. – №12 – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6555>.

20. Global Creativity Index Report 2015 [Електронний ресурс] // The Martin Prosperity Institute. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://martinprosperity.org/media/Global-Creativity-Index-2015.pdf>.

21. Шульга М. О. Застосування методів оперативного контролінгу в системі управління підприємством / М. О. Шульга // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2011. – №7. – С. 85-89.
22. Бруй О. Збалансована система показників як основа системи стратегічного управління у бібліотеках: теоретичні аспекти / О. Бруй // Вісник Книжкової палати. – 2015. – № 10. – С. 26-30.
23. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» /Укладач: к.е.н., доцент Вороніна А.В. – Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2014. – 132 с.
24. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
25. Кобаль І. О. Основні елементи побудови вартісно-орієнтованої збалансованої системи показників підприємства / І. О. Кобаль // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 5 (22). – С. 107-116.
26. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Потриваєва // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.
27. Куровська О. А. Збалансована система показників як механізм стратегічного контролінгу інноваційних проектів / О. А. Куровська, О. С. Овсєєнко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць : у 2-х т. / ПДТУ. – Маріуполь, 2014. – Т.2. – № 1 (10). – С. 299-309
28. Радіонова Н. Й. Збалансована система показників, як інноваційний інструмент стратегічного управлінського обліку / Н. Й. Радіонова // Інноваційно-інвестиційні засади стійкого розвитку базових галузей національного господарства : колективна монографія / за заг. ред. В. П. Ільчука. – Чернігів : Чернігів. нац. технол. ун-т, 2016. – С. 185-195.
29. Камнева А.В. Упровадження збалансованої системи показників на промислових підприємствах в умовах сучасної ринкової економіки / А.В. Камнева,

О.В. Суліма, А.В. Зеленков // Економічна стратегія і перспективи розвитку СФЕРИ торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. О.І. Черевко. – Харків: ХДУХТ, 2015. – №1 (21). – С. 313-321.

30. Пестовська З. С. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників / З. С. Пестовська, Є. Г. Гриценко // Академічний огляд. – 2017. – № 2 (47). – С. 21-31.

31. Максименко, Д. В. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку / Д. В. Максименко, Ю. Ю. Чекан // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – Карпатська вежа, 2016. – №21(16). – С.209-215.

32. Каргін Б. Впровадження інноваційних інформаційних технологій у діяльність промислових підприємств : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Каргін Борис Борисович – Маріуполь, 2019. – 242 с.

33. Фаїзова С. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Фаїзова Світлана Олександрівна – Дніпро, 2015. – 257 с.

34. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства / В. С. Зайцев // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. – 2016. – № 3 (21Е). – С. 200-206.

35. Колодинський С.Б. Особливості формування інноваційної інфраструктури в трансформаційній економіці/ С.Б. Колодинський, І.Г. Брітченко, Е.В. Білега // Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 23-24 листопада 2017 р.) / Гол. ред. І.А. Педько – Одеса: ОДАБА, 2017. – С. 212-216.

36. Putri C. Performance Measurement Using Balanced Scorecard Method and Six Sigma / C. F. Putri. // Widya Teknika. – 2011. – №19 (1). – С. 25–33.

37. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янюк // Науковий

вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2014. – № 1. – С. 23-31.

38. Організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / [Л. П. Артеменко, І. С. Луценко, С. О. Пермінова та ін.]; за ред. О. А. Гавриша. – К : КПП ім. Ігоря Сікорського. – 2019. – 320 с.

39. Чала Н. Д. Чи стануть креативні індустрії драйверами економічного зростання в Україні? / Чала Н. Д. // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2018. – Т. 3, вип. 1. – С. 115–119.

40. Шевченко О. О. Виклики інноваційних трансформацій ринку праці / Шевченко О. О. // Розвиток економічної науки на сучасному етапі : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 28 листопада 2017 року. - Тернопіль, 2017. - С. 41-43.

41. Сіденко С.В. Креативний капітал як чинник розвитку нової економіки/С.В.Сіденко//Стратегія розвитку України. – 2016. – №1. – С. 12-16.

42. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.

43. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент/ Е.Никифорова, Н.Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 46-53.

44. Економічна активність населення України 2018 [Електронний ресурс]//Державна служба статистики України. – 2019. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

45. Сіденко В.Р. Креативність як ключовий чинник розвитку економіки в епоху глобальних криз ХХІ століття/В.Р.Сіденко// Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем (2016) : матеріали науково-практичної конференції, 24-25 березня 2016 року. - Київ, 2016. - С. 47-49.

46. Іванова Н. Ю. Креативна освіта як фактор інноваційного розвитку / Іванова Н. Ю. // Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем (2016) : матеріали науково-практичної конференції, 24-25 березня 2016 року. - Київ, 2016. - С. 23-24.
47. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / Хорват П // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108– 113.
48. Нивен П. Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р. ; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
49. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [ под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой ]. – Изд. 2-е, расшир. – М. : ОлимпБизнес, 2005. – 128 с.

## ДОДАТОК 1

Таблиця 1. Співвідношення і взаємозв'язок різних теорій постіндустріальної економіки

	Сервісна економіка	Інноваційна економіка	Інформаційна економіка	Мережева економіка	Економіка знань	Креативна економіка
Основний фактор виробництва	Послуга	Інновації	Інформація	ІКТ	Знання	Креативний потенціал
Основний економічний ресурс	Нематеріальний продукт (послуга)	Інтелектуальний капітал	Інформаційний капітал	Мережевий / віртуальний капітал	Інтелектуальний, структурний капітал	Креативний капітал
Характерні риси виробництва	Ручна / автоматизована праця	Автоматизація виробництва	Комп'ютеризація / автоматизація суспільства	Комп'ютеризація суспільства	Інтелектуалізація праці	Підвищення творчого начала в праці
Зайнятість населення	60-90%	50-80%	40-70%	40-50%	80-90%	60-80%
Джерела багатства	Інформаційна, інтелектуальна рента	Технологічна рента	Інформаційна, інтелектуальна рента	Інформаційна, інтелектуальна рента	Інформаційна, інтелектуальна рента	Інтелектуальна рента
Період розвитку	сер. XX ст.	1960-XXI ст.	1970-XXI ст.	1990-XXI ст.	2000-XXI ст.	поч. XXI ст.