

Література

1. Поппель Г. Информационная технология – миллионные прибыли / [Поппель Г., Голстайн Б. и др.] ; пер. с англ. ; под ред. В. В. Симаков. – М. : Экономика, 1990. – 238с.
2. Писаревский М. Компьютерный рынок Украины. Итоги 2009 года / М. Писаревский // Computerworld Россия. – 2010. – № 30.
3. Толковый словарь по основам информационной деятельности. – К. : УкрИНТЭИ, 1995. – 252 с.
4. ДСТУ 2392-94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення / Держкомстат України. – Офіц. вид. – К. : Держкомстат України, 1994. – 53 с.
5. ДСТУ 2938-94. Системи оброблення інформації. Основні поняття. Терміни та визначення / Держкомстат України. – Офіц. вид. – К. : Держкомстат України, 1994. – 23 с.
6. Годин В. В. Управление информационными ресурсами / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М. : ИНФРА – М, 2009. – 402 с.

Надійшла 14.03.2011

УДК 658.1:331.23

М. П. ЧАЙКОВСКАЯ

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

ИТ-ПОТЕНЦИАЛ УКРАИНЫ В МИРОВОМ РАЗДЕЛЕНИИ ТРУДА

Рассмотрено и обобщенно понятие ИТ-аутсорсинга, тенденции развития мирового, регионального рынков ИТ-услуг и ИТ-аутсорсинга в кризисный и посткризисный период, проанализирован кластер перспективных стран Восточной Европы относительно развития ИТ-аутсорсинга, выявлен потенциал Украины в этом кластере и на глобальном рынке, проанализированы конкурентные преимущества, особые черты, модели функционирования и актуальные направления развития.

Reviewed and summarized concept of IT outsourcing, trends in the global, regional markets for IT services and IT outsourcing services in crisis and post-crisis period, analyzed a cluster of promising countries in Eastern Europe towards the development of IT outsourcing services, revealed the potential of Ukraine in the cluster and the global market, analyzed the competitive advantages special features, business model and current development trends.

Ключевые слова: ИТ-аутсорсинг, ИТ-ауфстаффинг, модель, ИТ-рынок.

Вступ. Мощные трансформационные процессы, берущие свое начало в 90-х годах XX века, связанные с повышением гибкости организаций, мобильности технологий, тенденциями перехода к обществу услуг, ориентации на экологизацию деятельности, оптимизацию издержек и внутренних ресурсов, повышение производительности труда побуждают современные предприятия к переходу от традиционной схемы управления внутренними мощностями к аутсорсинговому моделям. Однако если в XX веке процессы аутсорсинга охватывали отдельные функции и бизнес-процессы, то в современных условиях аутсорсинг принимает стратегическое значение в менеджменте предприятия. Минимум 90% современных предприятий пользуются аутсорсингом, 42% организаций считают аутсорсинговые проекты финансово выгодными, 27% – видят в аутсорсинге основной фактор повышения конкурентоспособности [1, с. 140]. Особую актуальность вопросы аутсорсинга приобретают в условиях финансового кризиса, дефицита квалифицированных кадров, стремления компаний сократить затраты и сконцентрироваться на основных направлениях бизнеса. Современный аутсорсинг охватывает все отрасли общественного производства, однако расширение общего проникновения информационных технологий (ИТ) в бизнес-процессы компаний инициировали тенденции экспоненциального роста аутсорсинга внутренних функций ИТ и ИТ-инфраструктуры (ИТ-аутсорсинга). Если до 2008 года темпы роста затрат на собственный ИТ персонал преобладали и составляли 30–35%, на внешний – до 20%, то к 2012 году прогнозируют изменения тенденции в сторону внешних услуг (15% и 50% соответственно). Развитие ИТ-аутсорсинга базируется динамизме и структурных трансформациях ИТ-отрасли. За последние 5 лет доходы ИТ-отрасли росли в среднем на 10% в год, при среднем темпе роста экономики 3-4%, что привело к увеличению доли сектора в структуре ВВП как развитых, так и развивающихся стран. По прогнозам международных аналитических агентств, высокие темпы роста – около 9% – сохранятся и в течение следующих пяти лет [2, с. 133]. К основным трендам развития ИТ-сектора последних лет относятся качественные скачки технических характеристик устройств, уменьшение доли оборудования, опережающий рост услуг по отношению к сектору программного обеспечения в связи с возрастающей сложностью ИТ-проектов, а также перемещение бизнеса в страны с низкой стоимостью труда.

Исследованием аутсорсинговой модели менеджмента занимаются как зарубежные (Спарроу Э., Хейвуд Дж. Б., Йордон Э., Жан-Луи Бравар, Квечински М., Петерс П., Хох Д., Прохоров А.), так и отечественные (Аникин Б.А., Литвак А.Г. Мироненко Н.С., Рудая И.Л.) ученые. Так Дж. Брайана Хейвуд рассматривал аутсорсинг, как перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех, связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказать некую услугу в течение

определенного времени по оговоренной цене [3, с. 46]. Б.А. Аникин выделял значение аутсорсинга ИТ, как передачу сторонней организации (аутсорсеру) полностью или частично функций по обслуживанию информационных потребностей предприятия с целью сокращения время на проведение транзакций, получения информации, повышения эффективности использования ресурсов [4, с. 32]. Однако проблемы развития сегмента ИТ-аутсорсинга в условиях финансового кризиса, в посткризисный период, вопросы корреляции общеэкономических кризисных тенденций с аутсорсинговыми остается слабо освещенными вопросами. Кроме того в последние годы появились новые факторы, влияющие на рынок ИТ-аутсорсинга, сам рынок демонстрирует качественное разнообразие и высокую вариабельность моделей

В связи с изложенным выше целью работы является анализ потенциала и особенностей рынка ИТ-аутсорсинга Украины в кризисный и посткризисный период, выделение основных моделей функционирования и перспективных направлений развития.

Основной раздел. Определения аутсорсинга, встречающиеся в научной литературе, характеризуются многообразием толкования в связи с многоаспектным характером явления. Аутсорсинг определяют с позиции образа мышления и принципов хозяйствования как целенаправленное выделение отдельных бизнес процессов и делегирование их на исполнение сторонней организации [3, с. 30]; отрасли хозяйственной деятельности [4, с.18]; синергетического эффекта от гибкого использования философии аутсорсинга как стратегическое решение компании о передаче сторонней организации на исполнение отдельных функций, направлений бизнес процессов в целях повышения качества, снижения затрат, времени исполнения. [4, с. 57]. Семантически аутсорсинг (outsourcing: "outside" – внешний; "resourcing" – помогающий). ИТ-аутсорсинг заключается в передачи заказчиком различных функций ИТ-менеджмента сторонней компании, является одним из эффективных направлений оптимизации ИТ-инфраструктуры, позволяющим сократить косвенные затраты на ИТ более чем на 30% за счет: значительного снижения трудоёмкости и затрат на эксплуатацию ИС и приложений (снижение стоимости владения ИС); высвобождения ресурсов за счет отказа от непрофильной деятельности и концентрации усилий на ключевых бизнес-процессах и задачах предприятия (гибкое управление внутренними ресурсами); существенного снижения оперативных затрат на внешнее взаимодействие; снижения корпоративных рисков за счет высокой квалификации и опыта внешней компании, качества сервисов; обеспечения оперативного доступа к передовым технологиям (экспертный консалтинг, повышающий квалификацию персонала клиента) [1, с. 134].

Объем глобального рынка аутсорсинга услуг в 2009 году составил \$785-805 млрд. Из них 88% приходится на внутренний аутсорсинг и только 12% (т.е. порядка \$94–96 млрд) – на так называемый "оффшорный" аутсорсинг. В оффшорном аутсорсинге услуг 60% приходится на ИТ-услуги: программирование, системное интегрирование, тестирование ПО, ИТ-консалтинг и услуги по технической поддержке. Оставшиеся 40% – это аутсорсинг различных бизнес-процессов, причем доля этого направления в общем объеме глобального рынка ИТ-услуг постепенно увеличивается (2004 год – 10:22; 2005 год – 18:30; 2006 год – 27:45; 2008 год – 35:55; 2009 год – 40:60). Структура мирового рынка ИТ-аутсорсинга: сегмент разработки ПО (40%), консалтинговые услуги в области e-бизнеса (33%), системная интеграция (28%), web-хостинг и web-хостинг (по 26, 25%). На Европейском консалтинговом рынке высока доля сегмента аутсорсинга (17%), уступающего только сегменту ИТ-консалтинга (27%), темпы роста сегмента (41%) превышают среднерыночные показатели (38%). Доля аутсорсинга в общих расходах на информационные технологии в мире с 2000 года выросла с 12% более чем до 50%. 45% организаций, опрошенных Forrester, планируют увеличение использования аутсорсинга приложений, 43% – аутсорсинга инфраструктуры, 43% предполагают увеличить объем разработки, отдаваемых в оффшорный аутсорсинг. К услугам ИТ-аутсорсинга прибегают свыше 2/3 компаний в мире.

В странах Западной Европы доля ИТ-услуг достигает 50% ИТ-бюджета, в России – 15 %, в Украине – 8-10%. Анализ структуры сектора ИТ-услуг Украины демонстрирует преобладание услуг по установке и поддержке ПО и оборудованию (42,2%); системной интеграции (26,5%); разработке и доработке ПО (11,5%), однако позволяет выделить максимально динамичные и высокорентабельные сегменты: ИТ-аутсорсинг, ИТ-консалтинг, ИТ-обучение и тренинги. Сегмент аутсорсинга отличается высокий уровень рентабельности – до 25% (против 3–5% в сегменте ПО) и темпы роста, 20–25%, превышающие среднемировые показатели (12–15%) и показатели динамики ИТ-рынка Украины в целом.

С 2005 года Украина входит в Gather's Top 30 стран с благоприятными условиями для развития оффшорного ИТ-аутсорсинга, занимая второе место в Восточной Европе после российского. По прогнозам к 2015 году Украина может занять 6-е место в мировом рейтинге. По классификации Gartner Group на мировом рынке аутсорсинга выделяют страны-лидеры, претенденты на лидерство, перспективные страны, страны с начальным уровнем. Страны–лидеры удерживая ведущие позиции в последний год демонстрируют тенденцию региональной диверсификации, теряя доли рынка. Индия – классический центр аутсорсинга (50% всех заказов – 2008 год, 35% – 2009 год); Юго-Восточная Азия, включая Филиппины (доля региона 50% – 2008 год, 31% – 2009 году); Китай (48% в 2008 году, 19% - 2009 год). Восточная же Европа в период кризиса становится нишевым рынком для реализации заказов с повышенными требованиями к квалификации персонала и реализации модели near sourcing. Объем рынка в странах Центральной и

Восточной Европы (ЦВЕ) вырос с \$3 млрд в 2007 году до \$5 млрд в 2010, а количество специалистов с 80 000 до 100000 человек. Доля ИТ-аутсорсинговых проектов Восточной Европы растет – до 19% в 2009 году. Для составления оценки Gartner использовала десять критериев (язык, правительственная поддержка, наличие резерва рабочей силы, инфраструктура, система обучения, стоимость, политическая и экономическая стабильность, совместимость культур, общая и культурная развитость, обеспечение защиты конфиденциальности и прав на данные и интеллектуальную собственность). Кластеризация стран ЦВЕ выделяет Украину в категорию – перспективных стран, наряду с Белоруссией, Россией, странами Балтии, Восточной Европы (таблица 1). К кластеру В относятся Болгария, Эстония, Сербия, Словакия, Литва (7–11 места в рейтинге стран ЦВЕ; доля рынка 1,5–8,1, суммарно – 14,9%; доля в объеме услуг – 21%, количестве компаний – 22%, специалистов – 22%). В кластер С входят Хорватия, Молдова, Литва, Словения (0,1–1,4%, 3,1% суммарно, доли 4,5; 5,5; 4,5 – соответственно) [5].

Таблица 1

Показатели рынка услуг ИТ-аутсорсинга стран кластера А

	Украина	Белорусь	Чехия	Венгрия	Польша	Кластер
ВВП млрд \$	289,7	120,8	253,0	185,9	688,8	1793
Объем услуг ИТ-аутсорсинга, млн \$	697	384	371	475	451	2967
Население млн.чел.	45,7	9,5	10,5	10,0	38,1	135
Количество ИТ-аутсорс компаний	940	560	390	320	480	3360
Количество ИТ-специалистов	18100	10400	7800	9600	14200	69300
Средний тариф \$ час.	24	23	30	31	31	27
Объем услуг на специалиста в год	38,5	36,9	47,6	49,5	49,0	42,8
Экономический престиж отрасли	6,1	2,9	2,0	2,7	2,7	3,2
Доля в населении (%)	26,0	2,9	2,0	2,7	12,2	76,9
Доля ВВП (%)	12,3	5,1	10,7	7,9	29,2	76,1
Доля в объеме услуг (%)	17,5	9,6	9,3	11,9	11,3	74,5
Доля в количестве компаний (%)	20,2	12,0	8,4	6,9	10,3	72
Доля в кол-ве специалистов (%)	19,1	11,0	8,2	10,2	9,7	73
Место в кластере	1	4	5	2	3	1-6
Доля в кластере	17,5	9,6	9,3	11,9	11,3	74,5

Сравнение показателей стран кластера А свидетельствуют о высоком потенциале Украины и наличие следующих конкурентных преимуществ – привлекательная цена, высокий престиж отрасли, возможности наращивания объемов. Таким образом, в ближайшие годы Украина имеет все шансы увеличить объем услуг на 20–25% только за счет повышения качества и роста тарифов, а сравнительно низкое соотношение доли специалистов к доле населения, на фоне высокой оценки престижности и наибольшей абсолютной численности населения, дают основания надеяться на значительно более высокие приросты.

Кризисные тенденции 2009 года положили начало положительным структурным сдвигам в ИТ-индустрии Украины. Суммарная доля ПО и ИТ-услуг выросла до 20% (с 14% в 2008 г.), что поможет исправить имеющуюся диспропорцию – доля аппаратного обеспечения в структуре рынка начнет сокращаться, а ПО и услуг расти – с 6% в 2008 года до 11% в 2009 году и с 8 до 13,4% соответственно. Доля ИТ-аутсорсинга в объеме ИТ-услуг растет с 16,7% в 2008 году до 23,4% в 2009 году и 26% в 2010 году [6, с. 165].

В 2009 году ИТ-аутсорсинг был одним из немногих сегментов ИТ-рынка в котором наблюдался устойчивый рост. Многие компании выбрали ИТ аутсорсинг как способ оптимизации своих расходов на ИТ за счет обслуживания и администрирования ПО, аренды ПО (SaaS). Уже в начале 2010 г. появились признаки стабилизации украинского ИТ-рынка, прогнозы 30% роста являются наиболее оптимистичными по сравнению с Россией (20% роста), Западной (около 3%), Центральной и Восточной Европой (около 13%).

В 2010 году украинский ИТ-рынок вырос на 14,5% до 12,4 млрд грн. Прогноз на 2011 год – 25 % роста, до 15,5 млн. грн. В 2010 Украина вошла в Топ-30 по скорости Интернета. В мировом рейтинге 50 стран с наиболее высокой средней скоростью Интернет-доступа, 28 место досталось Украине (опередив Россию со средней скоростью коннекта 2,59 Мбит/с). По количеству интернет-пользователей Украина в мировом рейтинге на 30-й позиции с показателем 15,3 млн чел

Турбуленции посткризисного периода привели не только к количественным, но и качественным трансформациям сегмента ИТ-аутсорсинга. В качестве ключевых тенденций ИТ-аутсорсинга в 2010 можно выделить: стандартизацию услуг ИТ-аутсорсинга; реструктуризацию рынка под воздействием экономического кризиса; диверсификация рынка, дифференциацию моделей предоставляемых услуг.

Анализ рынка позволил выделить структуру и доли основных моделей ИТ-аутсорсинга Украины:

1. Оффшорное программирование (производство ПО на заказ для иностранной компании, такое ПО

не является товаром, имущественные права на интеллектуальную собственность принадлежат заказчику) – 37%.

2. Продуктовая модель (ориентирована на создание готовых программных продуктов, встраиваемых блоков, являющихся интеллектуальной собственностью разработчика) – 8,1 %.

3. Смешанная модель (сочетает в себе элементы первых двух моделей: экспортеры занимаются оффшорным программированием и в то же время работают над собственными разработками) – 23,7%.

4. Аутсорсинг бизнес-процессов (услуги по выполнению рутинных бизнес-операций для зарубежных заказчиков, не связанные непосредственно с разработкой и поддержкой ПО) – 24,2%.

5. Модели *near sourcing* – основываются на приоритете конкурентного преимущества географической и ментальной близости к заказчикам проекта, приобретают все большее значение – 7,2%.

Диверсификация украинского рынка проявляется в появлении целого спектра актуальных направлений, таких как: 1. ИТ-аутстаффинг – аутсорсинг персонала, инструмент в управлении ИТ-персоналом, дающий компаниям возможность регулировать численность ИТ-отделов, позволяющий осуществить вывод ИТ-специалистов компании за пределы штата, снизить административную и финансовую нагрузку при сохранении непосредственного руководства сотрудниками; обеспечить максимальную гибкость в управлении персоналом и соответствие количества рабочей силы реальному объему работы; обеспечить гарантию качества оказываемых услуг, которую не всегда можно получить, используя штатного системного администратора, это контроль над действиями специалиста, а, соответственно, контроль всей инфраструктуры компании. 2. ИТ-аутсорсинг сервисов – предоставление в пользование заказчику различных сервисов, управление как в целом ИТ-инфраструктурой компании, так и поддержку отдельных сервисов, управление рабочими станциями, централизованный контроль и управление компьютерами и периферийным оборудованием компании, управление различными компонентами ИТ-инфраструктуры: серверами, почтовой системой, базами данных, хранением данных, локальными сетями, файловыми ресурсами, системного программного обеспечения; управление ИТ-запросами; управление и администрирование приложениями на базе Cloud computing (IaaS, PaaS, SaaS), SOA, Performance Management [7, с. 78]. 3. Стратегический ИТ-аутсорсинг предусматривает полное сопровождение и регулярный аудит ИТ-инфраструктуры компании; контроль состояния инфраструктуры, ПО, оборудования, ИТ-персонала; обеспечивает повышение качества предоставляемых услуг и уровня удовлетворенности пользователей. 4. Бухгалтерский ИТ-аутсорсинг – это процесс передачи ведения бухгалтерского учета предприятия другим специалистам с целью оптимизации бизнес-процессов, максимального снижения финансовых и налоговых рисков, уменьшения управленческих и финансовых затрат (о перспективности данного направления свидетельствуют данные – годовой объем рынка бухгалтерского аутсорсинга в России составляет \$2 млрд, что соизмеримо с рынком лицензионного программного обеспечения); в России осуществляются мероприятия по продвижению нового сервиса, так в августе-сентябре 2011 года планируется запуск проекта “1С:Бухобслуживание” партнерской сети 1С по оказанию аутсорсинговых бухгалтерских услуг на базе жесткого контроля с точки зрения технологии, ИТ-стандартов, соблюдения стандартов качества.

Однако анализ тенденций 2009–2010 годов позволил выявить не только мощный потенциал ИТ-сектора Украины, его высокие рейтинговые показатели и факторы конкурентоспособности, но и угрозы институционального характера, связанные в частности с изменением в Налоговом Кодексе в части регламентации СПД и организационной особенностью рынка ИТ-аутсорсинга Украины – опора на малые компании (менее 15 человек и независимые группы программистов – 35,7% рынка; лишь 14% компаний относятся к крупным – более 80 человек), учредителями которых в 62,5% случаев являются СПД. Исключение ИТ-услуг из списка СПД на едином налоге в новом налоговом кодексе увеличило с 0,24% до 40% налоговые выплаты, что может привести к уходу в тень, оттоку специалистов, массовому закрытию ИТ-компаний основного сегмента. Кроме того необходима государственная финансовая поддержка сектора, бюджетное финансирование подготовки ИТ-кадров, чтоб удержать позиции Украины в мировом разделении ИТ-труда. Ведь если в России в 2010 году бюджетные расходы на образование выросли на 7,3%, более чем на 50 % на науку; в США на 2011 год заложено \$79,4 млрд на федеральные ИТ-нужды (на 1,2% больше, чем в 2010 году); в Белоруссии – программа правительства “300 тыс. ИТ-специалистов к 2015 году”; даже правительство Кении поставило задачу увеличения числа рабочих мест, связанных с аутсорсингом с 8 до 120 тыс. в 2020 году, и Гана намеревается создать 45 тыс. рабочих мест к 2015 году; структура бюджета-2011 в части образования, информатизации и научно-технических программ соответствуют уровню развития 90-х годов.

Выводы

1. Отрасль ИТ-аутсорсинга в Украине является одной из наиболее перспективных, динамичных, устойчивых, самых инновационных и экологически чистых отраслей современной экономики, приносящей бюджету более \$2,4 млн в год, имеющая мощный потенциал дальнейшего развития до \$100 млн.

2. Основными особенностями украинского рынка ИТ-аутсорсинга, отличающими его от соответствующих рынков экономически развитых стран, являются общая незрелость, недостаточная цивилизованность, непрозрачность, широкая диверсификация рынка и моделей предоставляемых услуг.

3. Основой превращения возможности отрасли ИТ-аутсорсинга в конкурентоспособный сегмент мирового и ЦВЕ рынка, а также реализации ИТ-потенциала Украины является стабилизация экономической и политической ситуации в стране, методологически обоснованное институциональное регулирование ИТ-рынка.

Литература

1. Чайковська М. П. ИТ-аутсорсинг в контексте экономических трансформаций / М. П. Чайковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. Т. 3. – С. 138–142.
2. Чайковська М. П. Стратегії розвитку ІТ-ринку України в умовах фінансової кризи / М. П. Чайковська // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць. – Одеса : ОДЕУ, 2009. – Вип. № 35. – С. 132–139.
3. Бравар Ж. Л. Эффективный аутсорсинг / Бравар Ж. Л. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
4. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Аникин Б. А. – М. : Инфра-М, 2003. – 192 с.
5. <http://www.hi-tech.org.ua/>
6. Чайковская М. П. Инновационные бизнес-модели ИТ-рынка Украины в условиях трансформационной экономики / М. П. Чайковська. – Переяслав-Хмельницкий : ДПУ, 2009. – Вып. 10. – С. 163–170.
7. Чайковская М. П. Инновационные технологии оптимизации ИТ-инфраструктуры предприятия / М. П. Чайковська // Економічний вісник університету : збірник наукових праць. – Переяслав-Хмельницький : ДПУ, 2010. – Вип. 2. – С. 74–79.

Надійшла 14.03.2011

УДК 65.0:005.21

Ю. П. ШАРОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

К. В. КРАВЧЕНКО

Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ

ДВОХАСПЕКТНА БІЗНЕС-МЕТРИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано модель двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства на основі методології збалансованої системи показників. Побудовано двохаспектну бізнес-метрику діяльності ВАТ «Інтерпайп НТЗ».

The model of twoaspect business metrics of enterprise activity on the basis of Balanced Scorecard methodology is offered. Twoaspect business metrics for open corporation «Інтерпайп НТЗ» activity is built.

Ключові слова: динамічне бізнес-середовище, управління підприємством, бізнес-метрика, показники, м'який рівень, жорсткий рівень, домінанта, зона стратегічної відповідальності, субмісія.

Постановка проблеми. Для багатьох підприємств, в тому числі металургійних, сьогодні є актуальною проблема вибору та побудови «розумної» бізнес-метрики – системи вимірювання результатів діяльності, в тому числі стратегічної, яка б в умовах динамічного бізнес-середовища дозволяла підприємствам вчасно адаптуватися до зовнішніх змін, швидко і без фінансових втрат трансформуючи діючу бізнес-метрику в нову актуальну конфігурацію. За останні роки з'явилось багато моделей бізнес-метрики підприємства, але найбільш розповсюдженою все ж таки залишається система збалансованих показників (BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном ще у 1992 році [1], яку вони постійно вдосконалюють [2, 3]. Проте підприємствам часто не вдається отримати очікуваного результату від впровадження BSC і вони з розчаруванням закривають цей проект. Тому проблема розвитку методології BSC, враховуючи вимоги сучасного динамічного бізнес-середовища, є актуальною, але поки ще недостатньо науково проробленою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед вчених, які розвивають методологію BSC в різних напрямках і сферах діяльності, Гершун А. [4], Горський М. [4], П. Р. Нівен [5], В. П. Савчук [6], Б. Фелпс [7], Ю. П. Шаров [8] та багато інших. При цьому проблеми її гнучкості та адаптивності потребують подальших досліджень, особливо в умовах динамічного бізнес-середовища.

Метою дослідження є побудова і апробація моделі двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства як одного з інструментів поліконтурного стратегічно-орієнтованого управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Двохаспектна бізнес-метрика, що розглядається в даній статті, є частиною розробленої авторами концептуальної моделі поліконтурного стратегічно-