

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ



**З.Е. Касьян**

Важливим чинником, який впливає на вибір як інноваційної, так і інших стратегій будь-якого підприємства, є визначення й обґрунтування показників ефективності. Параметри стратегічного плану є важливим критерієм оцінювання ефективності чи неефективності обраної стратегії. Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, інноваційна стратегія підприємства легкої промисловості має бути високоефективною, тобто давати прибуток у результаті досягнення цілей щодо задоволення потреб суспільства. З урахуванням цих вимог до інноваційної стратегії підприємства легкої промисловості необхідно визначати і її ефективність.

Під показником ефективності слід розуміти числову характеристику, яка дає змогу оцінити ступінь досягнення поставленої мети. На практиці завжди виникають труднощі у виборі показника ефективності. Показник ефективності має відповідати цілям стратегії підприємства і мати ясний фізичний зміст; бути універсальним, тобто здатним враховувати всі основні властивості й особливості стратегії, досить чутливим до зміни параметрів, які впливають на стратегію, й існувати для всіх можливих варіантів їхніх змін.

**Об'єктом дослідження** обрано методiku оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії підприємств легкої промисловості України, зокрема шкіряної галузі.

**Мета** статті – обґрунтування оцінки і контролю ефективності реалізації інноваційної стратегії.

**Результати і їхнє обговорення.** Для ефективної реалізації інноваційної стратегії підприємства необхідно здійснювати постійний контроль і оцінювання її результативності. З цієї метою було запропоновано використовувати збалансовану систему показників (BSC).

Насамперед метод контролю повинен відповідати особливостям стратегій, які впроваджуються на даний момент. Система контролю й оцінювання має бути адаптована до даної стратегії. Проте більшість підприємств використовують один метод контролю за діяльністю підприємства незалежно від особливостей розвитку підприємства чи стратегічних орієнтирів, що не завжди є ефективним.

Метою оцінювальної системи є контроль за успішною реалізацією стратегії підприємства й можливістю своєчасного її регулювання. Підприємствам, які здатні оцінити свою стратегію за допомогою збалансованої системи показників, гарантується успіх у досягненні стратегічних цілей. Ця інформація фокусує увагу управлінського персоналу на найбільш важливих факторах, які надають можливість пов'язати інвестиції, ініціативи і щоденну діяльність підприємства з планом розвитку. На переконання Р. Каплана, які підтримує й автор статті, збалансована система показників є інструментом розповсюдження стратегічної інформації за допомогою інтегрованого набору фінансових і нефінансових параметрів [1].

Підприємства, впроваджуючи систему збалансованих показників, передбачають різні цілі, проте основні з них такі:

- досягнення єдиної думки щодо запропонованої стратегії;
- збільшення кількості новаторських ініціатив;
- розвиток навиків стратегічного управління витратами.

У процесі аналізу економічної літератури сформовано набір показників, які використано для оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії (див. таблицю).

Згідно з таблицею здійснюється оцінювання досягнення поставлених цілей під час реалізації інноваційної стратегії. Розташовуються показники, які характеризують такі проєкції системи збалансованих показників: фінанси, клієнти, інноваційні бізнес-процеси, персонал. Кожна проєкція відповідає за поставлені стратегічні цілі. Для виконання контрольної функції встановлюються відповідальні особи за досягнення планового значення показників.

Ключові показники результативності реалізації інноваційної стратегії ПАТ «Чинбар»

Ключові показники результативності		Оцінка рівня досягнення стратегічних цілей															
		Індикатори	Стратегічні цілі	Відповідальний	Базове значення	Цільове значення		Критерії оцінки			Кількісна оцінка						
						1-й рік	5-й рік	Не виконано (0)	Частково виконано (0,5)	Виконано (1)	Не виконано	Частково виконано	Виконано	Не виконано	Частково виконано	5-й рік	
Фінанси	Рентабельність підприємства, %	Підвищення рентабельності підприємства внаслідок випуску інноваційної продукції	Економічний відділ	0,96%	7,17%	8,83%	0	0,5	1				1				1
	Динаміка обсягу реалізації продукції, %	Підвищення динаміки обсягу реалізації інноваційної продукції	Те ж саме	100%	100%	120%	0	0,5	1			0,5					1
	Частка виробничої собівартості до чистого доходу	Зменшення частки виробничої собівартості до чистого доходу, за рахунок зниження витрат при впровадженні інноваційних технологій	"_"	0,87	0,83	0,83	0	0,5	1				1				1
	Частка витрат на інноваційне забезпечення до чистого доходу	Оптимізація витрат на інноваційне забезпечення	"_"	0,007	0,014	0,013	0	0,5	1				1				1
		Рівень результативності 1-го року реалізації інноваційної стратегії = 87 % (0,5+3+3,5; 3,5/4*100 = 87%)															
		Рівень результативності 5-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (5; 5/5*100 = 100%)															
Клієнти	Частка ринку	Збільшення частки ринку	Маркетинговий відділ	30%	35%	38%	0	0,5	1				1				1
	Задоволеність споживачів	Збільшення рівня задоволеності споживачів	Те ж саме	53%	64%	67%	0	0,5	1				1				1
	Кількість постійних клієнтів	Збільшення кількості постійних клієнтів за рахунок збільшення довгострокових контрактів	"_"	89%	97%	97%	0	0,5	1				1				1
	Частка продаж інноваційної екологічно чистої продукції	Збільшення частки продаж екологічно чистої продукції	"_"	68%	100%	100%	0	0,5	1				1				1
		Рівень результативності 1-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (4; 4/4*100 = 100%)															
		Рівень результативності 5-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (4; 4/4*100 = 100%)															

Ключові показники результативності		Індикатори		Стратегічні цілі		Відповідальний		Базове значення		Цільове значення		Оцінка рівня досягнення стратегічних цілей								
												Критерії оцінки		Кількісна оцінка						
												Не виконано (0)	Частково виконано (0,5)	Виконано (1)	Не виконано	Частково виконано	Виконано	Не виконано	Частково виконано	Виконано
Рівень результативності 5-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (4; 4/4*100 = 100%)													1-й рік		5-й рік					
Бізнес-процеси	Темп зростання продуктивності праці	Збільшення продуктивності праці за рахунок випуску інноваційної продукції	Економічний відділ	1	1,05	1,2	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1				
	Частка циклу виготовлення продукції	Зниження частки циклу виготовлення продукції	Головний інженер	14 днів	13,5	13,5	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1				
	Частка витрат на хімматеріали	Зниження частки витрат на хімматеріали внаслідок впровадження інноваційної технології	Те ж саме	78%	59%	59%	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1				
	Частка виробничого циклу протягом якого відбувається забруднення навколишнього середовища	Зниження частки виробничого циклу, протягом якого відбувається забруднення навколишнього середовища	"_"	100%	84%	84%	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1				
	Патентні показники	Збільшення кількості патентів з виготовлення інноваційної продукції	Головний технічний керівник				0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Рівень результативності 1-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (5; 5/5*100 = 100%)													0		2,5		5		5	
Рівень результативності 5-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (5; 5/5*100 = 100%)													0		2,5		5		5	
Персонал	Кадровий аутсорсинг	Залучення науковців з науково-дослідних інститутів та дослідницьких центрів	Відділ мотивації персоналу	2	3	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1				
	Участь співробітників у покращенні інновацій, %	Підвищення рівня участі співробітників у покращенні інновацій	Те ж саме	8	11	11	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1				
	Рівень охоплення системи матеріального стимулювання праці в інноваційній діяльності, %	Підвищення рівня мотивації працівників, що залучаються в інноваційну діяльність підприємства	"_"	57	68	71	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1				
	Кваліфікація персоналу (навчання працівників підприємства), тис. грн.	Збільшення бюджету на підвищення кваліфікації персоналу підприємства	"_"	23	25	32	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1				
Рівень результативності 1-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (4; 4/4*100 = 100%)													4		8		12		4	
Рівень результативності 5-го року реалізації інноваційної стратегії = 100 % (4; 4/4*100 = 100%)													4		8		12		4	

Разом, середньоарифметична оцінка рівня результативності 1-го року реалізації інноваційної стратегії - 96,87% ((87+100+100+100)/4= 97,5%)  
Разом, середньоарифметична оцінка рівня результативності 5-го року реалізації інноваційної стратегії - 100% ((100+100+100+100)/4= 100%)

Під час оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, використано методичні підходи побудови ключових показників результативності – КРІ і управління за цілями, запропоновані Пітером Друкером [1], а також моделі стратегічних карт BSC, розробленої Р. Капланом і Д. Нортоном [2], яку було модернізовано Л. Мейселем шляхом введення в стратегічну модель аспекту трудових ресурсів і аспекту оцінювання їхньої інноваційної діяльності [3].

Автором статті ці моделі оцінювання ефективності стратегічного управління компанією було адаптовано до оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії, розробленої для підприємства шкіряної промисловості – ПАТ «Чинбар» з урахуванням особливостей його економічної діяльності, використання інноваційних технологій, які потребували адекватних змін у маркетингових, виробничих, кадрових, фінансових, екологічних і організаційних сферах.

Оцінка рівня досягнення стратегічних цілей формується за такою шкалою: не виконано – 0; частково виконано – 0,5; виконано – 1. Далі проводиться кількісна оцінка (стовпчик «кількісна оцінка»). Наприклад, ціль «Підвищення рентабельності підприємства, внаслідок випуску інноваційної продукції» за перший рік реалізації інноваційної стратегії – досягнута, відповідно їй надається значення 1. Значення заноситься в колонку «кількісна оцінка» за перший рік підколонка «виконано». Аналогічно проводяться розрахунки інших цілей. Далі розраховується сума по відповідних підколонках: «не виконано», «частково виконано», «виконано». Додаючи цифри, отримані по всіх підколонках, отримуємо рівень досягнення стратегічних цілей в проекції «фінанси».

У випадку, якщо всі поставлені стратегічні цілі даної проекції були досягнуті, то сума балів дорівнюватиме 4, тобто максимальній оцінці. Відповідно в межах проекції «фінанси» стратегічні цілі за перший рік реалізації інноваційної

стратегії були досягнуті на 90%. Аналогічно розраховується рівень досягнення стратегічних цілей для інших проекцій за перший і п'ятий роки реалізації обраної стратегії для ПАТ «Чинбар».

Збалансована система показників надає можливість оцінити не тільки те, в якій мірі досягнуті стратегічні цілі, але й визначити причини, по яких стратегічні цілі не були досягнуті. Також можливі варіанти, коли прийняті стратегічні цілі застаріли і потребують перегляду, оскільки вже не відповідають умовам, в яких функціонує підприємство.

За результатами використання збалансованої системи показників і в разі досягнення стратегічних цілей можна передбачити матеріальне стимулювання, що буде заохочувати персонал підприємства до успішної подальшої роботи і досягнення конкурентних переваг у своїй майбутній діяльності.

### Висновки

Таким чином, запропонована методика оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії найбільш повно відображає реальний стан стратегії на певному етапі її реалізації. Заснований на системі збалансованих показників і адаптований до специфіки інноваційних стратегій дана методика в повній мірі може відобразити всі аспекти інноваційної складової. Найбільш ефективно здійснювати оцінювання ефективності реалізації стратегії на першому й останньому роках її виконання або кожного року для того, щоб своєчасно коригувати стратегічні рішення відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Друкер Питер. Управление, нацеленное на результат: Пер. с англ. / Питер Друкер. – М.: Техн. школа бизнеса, 1994. – 200 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 304 с.
3. Lawrence S. Maisel, «Performance Measurement/ The Balanced Scorecard Approach», *Journal of Cost Management*, Summer, 1992, p. 50.