

ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАМІРІВ ПІДПРИЄМСТВА

О. Осідач

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18*

Систему збалансованих показників варто використовувати у інноваційному процесі, зокрема для оцінювання інноваційних намірів. Зазвичай на практиці критерієм оцінювання інноваційних пропозицій виступають фінансові показники: витрати, доходи, рентабельність, терміни окупності. Оскільки збалансована система показників охоплює чотири площини, то її використання дозволить оцінити наслідки втілення інноваційних ідей не лише у площині фінансів, але й для споживачів, процесів підприємства та працівників. У статті проаналізований вплив інновацій на кожну з чотирьох названих площин, а також названі можливі критерії для оцінювання. Такий підхід допоможе працівникам краще зрозуміти усі причинно-наслідкові зв'язки інноваційної стратегії підприємства та реально докластися до втілення поставлених цілей.

Ключові слова: *інновації, інноваційний процес, збалансована система показників, підприємство, оцінювання інноваційних намірів.*

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) відноситься до чи не найбільш обговорюваних у наукових колах та практиками концепцій останніх двох десятиліть. Цю, запропоновану у 90х роках ХХ століття американськими дослідниками Робертом С. Капланом та Давидом П. Нортеном, систему управління розглядають як інструмент, який допомагає так сформулювати стратегію підприємства, щоб її зрозумів кожен працівник і реально доклався до втілення цілей підприємства.

У останнє десятиліття українські вчені своїми публікаціями активно доносять сутність збалансованої системи показників до колег, практиків, студентів та усіх зацікавлених, у т.ч розвиваючи її окремі положення. Зокрема спроби пов'язати систему збалансованих показників з інноваційними процесами підприємства зробили у своїх працях Іванков В.М., Гладенко І.В., Кіровська А.А., Михальчик С.О., Овсеєнко О.С., Поплавська А.В., Стадник В.В., Соловій Х.Я., Тарасенко І.О., Ткачова Н.П., Чижевський Б., Шульгіна Л.М. та ін. Головний висновок, який можна зробити з цих публікацій полягає у тому, що використання збалансованої системи показників підвищує ефективність інноваційних проектів, мотивує працівників до пошуку та втілення інноваційних ідей, що у цілому підвищує рівень інноваційності підприємства [1,2,5,6].

Оскільки інноваційний процес на підприємстві охоплює ряд етапів [3,49], під час яких інноваційна ідея повинна перетворитись у конкурентноздатний продукт з добрими перспективами його комерціалізації, то у цій статті спробуємо дати відповідь на запитання: «На якому етапі інноваційного процесу та у якій формі можна застосовувати збалансовану систему показників для інноваційно активного підприємства?»

Вважаємо, що збалансовану систему показників можна застосовувати уже на етапі оцінювання нагромаджених інноваційних пропозицій. Адже після того, як у процесі оцінювання будуть відібрані можливі для втілення ідеї, відбуватиметься конкретизація переваг кожної з них.

Зазвичай на практиці критерієм оцінювання інноваційних пропозицій виступають фінансові показники: витрати, доходи, рентабельність, терміни окупності. Оскільки збалансована система показників охоплює чотири площини підприємства, то її використання дозволить оцінити наслідки втілення інноваційних ідей не лише у площині фінансів, але й для споживачів, процесів підприємства та працівників. При цьому можна прослідкувати такі причинно-наслідкові зв'язки [4,8]:

☞ покращення фінансових показників підприємства залежать від споживачів (лише завдяки задоволеним продукцією (послугами) споживачам підприємство може відчувати покращення фінансових показників у тривалій перспективі);

☞ споживачі залишатимуться лояльними до підприємства доти, доки воно, у їхньому розумінні, добре функціонує (оновлює пропозицію, випускає високоякісну продукцію, яка має видимі переваги у витратах та користі, забезпечує відповідний сервіс);

☞ якість та користь продукції (сервісу), яких очікують споживачі, можуть забезпечити лише добре організовані та високо продуктивні процеси;

☞ організація процесів повністю залежить від працівників підприємства (лише кваліфіковані, мотивовані та заангажовані працівники можуть забезпечити такий перебіг процесів, результати яких задовольняли би споживачів, що, у решті-решт, відобразиться на фінансових показниках).

Іншими словами, фактично ми бачимо підхід «знизу вгору»: інновації позитивно впливають на задоволеність та мотивацію працівників, сприяють кращому перебігу процесів та сервісу задля досягнення високого рівня якості та користі для споживачів, що у свою чергу веде до підвищення рівня їх задоволеності та лояльності і, як наслідок, до зростання доходів та покращення рентабельності підприємства.

Розглянемо детальніше вплив інновацій на кожну з чотирьох названих площин у збалансованій системі показників та можливі критерії для оцінювання.

Площина працівників відображає вплив інновацій на зайнятих у підприємстві, а особливо на їхні:

- 1) задоволеність роботою
- 2) кваліфікацію
- 3) винагороду.

Задоволені працівники є високо мотивованими, готовими продуктивно працювати, досягати поставлених цілей та генерувати нові ідеї. Покращення умов праці та гарантування робочого місця є важливими чинниками при цьому. Напр., такі організаційні інновації, як дистанційна робота, ненормований робочий день, можливість працювати пів дня, а також інновації у підприємницькій культурі підвищують задоволеність працівників та їхню продуктивність праці, ведуть до

кращого сервісу для споживачів, які таке покращення готові гідно винагородити, що, в свою чергу, веде до кращих фінансових результатів.

Нові цікаві завдання також істотно впливають на задоволеність працівників. Ці завдання можуть виникати внаслідок організаційних (напр., нова структура управління) та процесових інновацій (напр., удосконалення процесів обміну та обробки інформації). Хоча варто зазначити, що на практиці від таких змін часто виграють працівники з вищим рівнем освіти, а менш кваліфіковані працівники іноді втрачають місце праці.

Нові цікаві (інноваційні) завдання уможливають самореалізацію працівників, а також вищий ступінь ідентифікування з підприємством.

Ще Абрахам Маслоу при розгляді людських потреб описував самореалізацію, як важливу передумову для задоволеності людини. Самореалізація означає те, що індивідуум хоче повністю проявити свої можливості, таланти і здібності, щоб розвиватись. Інноваційні підходи у роботі, нові структури або проектні завдання підвищують ступінь самореалізації учасників.

Працівники ідентифікують себе з підприємством переважно через продукти. Нові успішні та якісні продукти підвищують імідж підприємства і викликають гордість працівників за свою працю. Лише переконані у своїх продуктах працівники можуть, урешті-решт, передати своє захоплення споживачам і спонукати до купівлі.

Інновації мають також вплив на кваліфікацію працівників. Здійснення інновацій уже має для працівників ефекти навчання, виявлення слабких місць, нагромадження досвіду та ноу-хау. А такі інновації, як електронне навчання, тренінги, нові теми та методи навчання при цілеспрямованому використанні також підвищують кваліфікацію та й, навіть, задоволеність зайнятих.

Інновації можуть впливати на винагороду зайнятих у двох аспектах: по-перше, успішні інновації можуть підвищити реальні премії певних категорій працівників. Напр. при зростанні доходів завдяки успішному просуванню продуктової інновації можуть збільшитись суми премій у працівників збуту. По-друге, новий підхід до формування структури зарплат та премій прямо впливає на вид і спосіб винагороди працівників і, зазвичай, на їхню задоволеність. А такі нематеріальні стимули, як участь у захоплюючих заходах або надзвичайні премії (напр., подорожі, оренда для працівника ексклюзивного автомобіля на вихідні) є важливими мотиваційними факторами не лише для працівників збуту. Деколи емоції від використання керівником нових способів визнання та похвали можуть стати більшим виявом поваги, ніж звичайна матеріальна винагорода (напр., запрошення на приватну вечерю у колі сім'ї керівника). Напевно для українських керівників така, прийнятна для американського та європейського бізнесу, пропозиція може видатись надто «інноваційною». У нашій дійсності можна спостерігати ще чимало керівників, які недооцінюють значення соціальної мотивації.

У площині процесів збалансованої системи показників підприємство повинно отримати відповіді на запитання: «Наскільки інновації покращують процеси, методи та способи виробництва підприємства?» Процесова площина має прямий вплив на площину споживачів і, як наслідок, на фінансову площину. Оскільки, чим краще протікають процеси у підприємстві, тим менше проблем виникає при обміні інформацією між підрозділами, скорочуються терміни розробки, підготовки виробництва, виробництва оновленої продукції та зменшуються втрати ресурсів, гарантується якість. Тим самим процеси підприємства стають більш націленими на задоволення запитів й очікувань споживачів, а це впливає на їхню задоволеність і,

урешті-решт, веде або до зростання, або, принаймні, до гарантованих доходів при добрій маржі прибутку.

Процесова площина збалансованої системи показників для інноваційно активного підприємства у першу чергу розглядає аспекти продуктивності та якості тих внутрішніх процесів підприємства, які є найбільш критичними для досягнення цілей щодо споживачів та фінансів.

Під продуктивністю розуміють співвідношення між вхідними ресурсами та результатом. (напр., робити речі швидко, якісно та без надмірних витрат). Продуктивність служить мірилом ефективності використання ресурсів: підприємство має тим ефективніші процеси, чим менше ресурсів (напр., сировини, робочого часу, фінансових коштів) буде потрібно для виробництва продукції. Тому аналіз витрат процесів може допомогти визначити «місця найбільшого проїдання» ресурсів.

Застосування продуктивності або ефективності для оцінювання внутрішніх процесів підприємства на практиці різняться у залежності від галузі, функцій та завдань підприємства або його підрозділів. Через це необхідно диференційовано підходити до вибору показників продуктивності: у торгівлі, напр., ефективність процесів визначають за річним оборотом складу або тижневим оборотом у точці продажу; кол-центр визначає ефективність телефон-агентів за кількістю дзвінків, на які була дана відповідь упродовж однієї години. Загальну ефективність або продуктивність не можна визначити і за витратами, і за часом через неможливість додати фактори. Тому на практиці використовують окремі показники продуктивності.

На виробничому підприємстві зазвичай розраховують, що інновації матимуть позитивний вплив на якість виробництва продукції (надання послуг), що допоможе йому досягти цілі щодо очікувань та бажань споживачів. При цьому якість стосується не лише характеристик продуктів (послуг), але й обсягів, термінів постачання та місця виготовлення.

Якість є показником для оцінювання результату (робити правильні речі) та ефективності (правильно робити речі). Продуктивність та якість результату не корелюють на пряму між собою: процес може протікати дуже продуктивно (напр., швидко виготовили велику партію інноваційної продукції), але у результаті не бути ефективним (напр., на цю продукцію немає попиту).

У третій площині збалансована система показників розглядає споживачів інновації. Споживачі можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. У той час, коли продуктові та маркетингові інновації націлені в основному на зовнішніх споживачів, то процесові, організаційні та соціальні інновації сфокусовані в основному на внутрішніх споживачах (напр., фахові відділи, дільниці, окремі працівники). Здійснення інновацій має сенс лише тоді, коли це матиме позитивні наслідки як для споживачів, так і для підприємства:

- 1) поліпшення характеристик продукції
- 2) зростаюча увага споживачів до підприємства ті його продукції
- 3) збільшення позитивних емоцій у споживачів.

Покращена продуктивність нової продукції або послуги, власного зміненого процесу або нової структури залишаються перевіреними та дієвими аргументами для споживачів. Допомогти переконати споживачів у цьому можуть фактичні характеристики продукту, унікальні торгові точки, змінена ціна продажу або місце виробництва (надання послуги).

Критерій «характеристики продукту» повинен допомогти конкретизувати ті властивості інноваційного продукту (товару, послуги або сервісу), які задовольняють, або й навіть перевершать очікування споживачів. Щоб стати лідером ринку за користю, підприємству потрібно запропонувати своїм споживачам кращу користь («додану вартість») у порівнянні з конкурентами, за яку споживачі готові заплатити.

Найкраще, коли характеристики продукту є настільки особливими, що можна говорити про унікальну комерційну пропозицію (УКП) у порівнянні з конкурентами. Лише адресний інноваційний продукт або послуга мають цю особливу користь, що виходить за звичну базову користь і, тим самим, виокремлює продукт на ринку. Важливо, щоб ця користь була обґрунтованою, а докази заслугували на довіру. Особливо лідери за витратами та користю потребують мати цю УКП, інакше вони втратять свої лідируючі позиції.

УКП фактично базується на характеристиках продукту, емоціях споживачів і/або ціні. Це можуть бути різні властивості продукту, які потрібні споживачам: можлива економія витрат і/або часу, переваги у професії, покращення здоров'я, набуття нових контактів або незалежності тощо. Якщо УКП впливає з емоційних факторів, то ціна втрачає своє значення при купівлі. І навпаки, ціна істотно впливає на рішення про купівлю, якщо унікальність продукту є малопомітною.

Покращені продуктивність інноваційної продукції та унікальна користь можуть впливати на ціну продажу. Крім названих вище можливих взаємозв'язків варто зазначити, що напр., залучення нових постачальників (надавачів послуг) або зміна структури витрат внаслідок процесових інновацій можуть, у підсумку, привести до цінових переваг для споживачів. А це, у свою чергу часто призводить до збільшення доходів і, у результаті, при сталій маржі - до зростання прибутку.

Інновації не лише впливають на властивості продуктів. Вони можуть також впливати на вибір місця виробництва. Якраз ринкові та організаційні інновації дозволяють підприємству знаходитись у регіонах своїх споживачів. При ринкових інноваціях мова йде про відкриття нових географічних ринків, напр., при експансії у сусідню країну. А така організаційна інновація, як інтегрування нових партнерів у логістиці та збуті, відкриває нові можливості доставки продукції до споживачів.

Близькість до споживачів часто є поштовхом до того, щоб вони взагалі почали цікавитись підприємством і/або його продукцією і, тим самим, генерували нові доходи. Так, напр., у залежності від галузі такі процесові та організаційні інновації, як синхронне до виробництва постачання, партнерство заради економічного управління, можуть забезпечити підприємству тісну, довгострокову та прибуткову прив'язку до їхніх замовників/постачальників.

Інновації можуть підвищити інтерес споживачів до підприємства. Якщо підприємство не зможе досягнути певного рівня зацікавленості у своїх споживачів, то воно швидко випаде з групи постачальників продукції. Використання інноваційних засобів партизанського та узгодженого маркетингу є прикладами того, як можна пробудити загальну увагу або й, навіть, особливу прихильність споживачів. При партизанському маркетингу підприємство використовує будь-які нетрадиційні можливості для того, щоб якомога частіше потрапляти на очі споживачам (напр., фірмовий логотип на червоному сигналі світлофора або на кожній лавочці у місцях перепочинку). Узгоджений маркетинг ставить мету: дати споживачеві лише ту інформацію, яку він бажає і з його дозволу. Така процесова інновація зменшує втрати коштів через нецільове розпорошення рекламних послань та витрати на комунікацію, а також позитивно впливає на імідж підприємства.

Маркетологи, зазвичай, рекомендують амбітним підприємствам завжди підтримувати певний «рівень шуму» на визначеному ринку і виділяти для цього щомісяця частку рекламного бюджету. Цей «рівень шуму» повинен допомогти виокремити підприємство та його продукти у середовищі загальної реклами. Інакше воно загубиться у «шумі» конкурентів і втратить увагу своїх споживачів.

І на кінець щодо ще одного важливого аспекту впливу інновацій на третю площину у збалансованій системі показників: інновації можуть викликати у споживачів сильні та позитивні емоції завдяки покращеній продуктивності або унікальній користі, пробудженому інтересу, високому іміджу або новому способу комунікації (реклама, збут, обслуговування клієнтів і т.п.). Це майже завжди вдається успішним підприємствам, що, у свою чергу, веде до їхньої стійкої лояльності. Маркетологи говорять навіть про «часточку душі». При цьому мова йде про чуттєву та інтелектуальну повагу до певної марки або підприємства з боку його споживачів. Фактично – це результат психічної реакції споживачів на усі маркетингові заходи підприємства. Емоції є важливою передумовою успіху марок. Емпіричні дослідження говорять, що силу марки (англ. бренд) визначають 3 величини: симпатія до марки, преференції від використання марки та рівень впізнавальності марки. А симпатія та преференції – це переважно емоційні чинники.

Поліпшення характеристик продукції, зростаюча увага споживачів до підприємства та його продукції, збільшення позитивних емоцій у споживачів впливають у середньостроковій та довгостроковій перспективі на фінансові показники. Споживачі не очікують від «позитивно зарядженого» інноваційного продукту знижок, а навпаки, поведуться більш лояльно і толерують вищі ціни продажу. Це, в свою чергу, позитивно впливає на рентабельність, ліквідність та платоспроможність підприємства.

Інновації допомагають підприємству гарантувати його фінансове та економічне становище у довгостроковій перспективі і, навіть, його покращити. Як відомо, первинними економічними цілями господарюючого суб'єкта є достатній рівень рентабельності та ліквідності. Тому уся діяльність підприємства, у т.ч. інноваційна, повинна бути націлена на досягнення цих двох параметрів. Відповідно і фінансова площина збалансованої системи показників. При оцінюванні впливу інновації на рентабельність варто додатково провести розрахунки витрат, порівняння вигоди, точки беззбитковості та окупності вкладень. А для оцінювання впливу на ліквідність – розрахунки руху грошових коштів та робочого капіталу.

Оскільки рентабельність підприємства (господарської одиниці, продуктової групи) у країнах з розвинутою ринковою економікою розраховують як рентабельність реалізації, то для аналізу економічних наслідків від втілення інноваційної ідеї потрібно розрахувати потенційні витрати та можливі доходи.

При розрахунку витрат головне - виокремити ті витрати, які виникають внаслідок конкретних інноваційних намірів підприємства. Порівняння витрат можна без особливих проблем застосувати до більшості продуктових, процесових, організаційних, маркетингових та соціальних інновацій. Найважчим, при цьому, залишається момент, що витрати потрібно оцінювати у майбутньому. На момент обчислення їх не можна точно передбачити. Це стосується, напр., як майбутніх витрат на патенти, виведення продукту на ринок, податки, сировину, експертів, залучення спеціальних фахівців, так і відсотків за кредити (витрати на залучений капітал). Тому можна порекомендувати розробити кілька сценаріїв при порівнянні витрат: оптимістичний, песимістичний та наближений до реальності. Такі три різних

результати розрахунків витрат краще продемонструють ризики та шанси внаслідок втілення інноваційної пропозиції. Варто пам'ятати при цьому, що інновації не потрібно розглядати лише з позиції конкуренції за витратами. Набагато важливішим є комплексне бачення вигоди для підприємства. Порівняння витрат – це лише перший крок у економічних розрахунках. І основний недолік цього інструменту полягає у тому, що враховують лише переваги за витратами, але не враховують переваги для стратегічного позиціонування підприємства. Для цього потрібно здійснити спеціальне порівняння.

Порівняння вигоди допомагає обрати ті інноваційні пропозиції, які приносять найбільшу користь для підприємства: напр., потенціал зростання доходів від реалізації завдяки розширенню асортименту або номенклатури продукції (переліку послуг). Основний недолік цього виду аналізу, як і у попередньому випадку, полягає у можливій помилковій оцінці наслідків від втілення окремих інноваційних ідей. Тому при оцінюванні вигоди також надзвичайно важливо взяти до уваги різні можливі сценарії. Другою слабкою стороною цього аналізу, як і при порівнянні витрат, є те, що до уваги береться лише один параметр: або витрати, або вигода. Цей недолік можна нівелювати проводячи інвестиційні розрахунки, зокрема: розрахунки точки безбитковості, окупності вкладених коштів та рентабельності. Адже вони враховують і витрати, і вигоду від окремих інноваційних пропозицій, а також шанси на отримання прибутку.

Аналіз точки безбитковості найчастіше використовують на практиці для відбору інноваційних ідей. Він, як відомо, дає відповідь на запитання: «При яких обсягах збуту, ціні за одиницю продукції та витратах можна очікувати прибуток?» Для інноваційного підприємства це питання набуває трохи іншого змісту: «Чи забезпечить новий продукт необхідні обсяги реалізації, щоб потрапити у зону прибутковості? Чи взагалі можна буде подолати поріг безбитковості?» Тому для інноваційного підприємства цей аналіз допомагає визначити мінімальні порогові обсяги збуту для того, щоб взагалі отримати прибуток. Сукупними витратами, при цьому, будуть сума усіх дотеперішніх витрат на дослідження та розробки, витрати на виведення інноваційного продукту на ринок, а також усі поточні витрати на виробництво, логістику та управління. При відборі з кількох варіантів перевагу надають тому інноваційному продукту, який дозволяє досягнути точку безбитковості при менших обсягах збуту.

Аналіз окупності оцінює необхідні для нових продуктів, процесів або ринків інвестиції на предмет часу, впродовж якого повернеться вкладений капітал. Ці розрахунки проводять, виходячи з очікуваних доходів від нових (удосконалених) продуктів, процесів, виходу на нові ринки за мінусом витрат на виробництво, дослідження та розробки, просування. Проте варто врахувати, що розрахунки окупності враховують лише період часу для повернення вкладеного капіталу, але не довгостроковий прибуток від втілення інноваційної ідеї. Тому цей вид аналізу потрібно комбінувати з іншими економічними розрахунками.

При аналіз рентабельності інноваційно-інвестиційних проектів зазвичай звертаються до показника ROI (Return on Investment). Його розраховують як частку очікуваного додаткового прибутку завдяки втіленню інноваційної ідеї до або після оподаткування (або економії витрат) та додаткового капіталу (витрат). Якщо інноваційна пропозиція вестиме до покращення ефективності процесів у підприємстві, то у такому випадку потрібно спиратись на економію витрат завдяки

змінену процесу у порівнянні з традиційним процесом. Коли поділити цю суму на необхідні задля зміни процесу витрати, то ми отримуємо ROI:

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Прибуток (економія витрат)}}{\text{Додатково вкладений капітал (витрати)}} \times 100$$

Ідея щодо нового продукту або процесу матиме перевагу лише тоді, коли ROI не буде меншою, ніж розрахована мінімальна рентабельність. Зазвичай на практиці підприємства встановлюють єдиний показник мінімальної бажаної рентабельності для усіх інвестиційних проектів. Із кількох інноваційних намірів обирають для втілення той, який обіцятиме найвищу рентабельність.

Недоліком цього аналізу є те, що, як і у попередніх випадках, витрати, їхня економія, а також прибутки матимуть лише оціночні значення. Тому і у цьому випадку потрібно враховувати як позитивні (оптимістичні) оцінки, так і негативні (песимістичні).

У збалансованій системі показників для фінансової площини другу центральну роль відводять розрахункам ліквідності. Мова йде про відповідь на запитання: «Наскільки інноваційна ідея пливає на платоспроможність підприємства?» Під ліквідністю ми, зазвичай, розуміємо здатність підприємства оплатити зобов'язання перед кредиторами.

У питанні платоспроможності фактор часу відіграє особливу роль. Підприємство може бути дуже успішним, мати великий оборот, проте у певний момент часу може потрапити у фінансову скруту (напр., недостатньо грошових коштів та їх еквівалентів). У найгіршому випадку, коли підприємство не може платити за зобов'язаннями, виникає велика небезпека поступового скочування до банкрутства.

Допомогти визначити економічний вплив інновацій на ліквідність повинні розрахунки руху грошових коштів та робочого капіталу.

Як відомо розрахунки руху грошових коштів можна проводити двома методами: прямим та непрямим. При прямому методі від усіх валових надходжень коштів, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства за певний період, віднімають валові виплати. При непрямому методі до фінансового результату до оподаткування підприємства додають (віднімають) прибутки (збитки) від операцій, не пов'язаних з операційною діяльністю, а також його коригують на амортизацію (додають) і зміни в оборотних активах та поточних зобов'язаннях з метою отримати чистий рух коштів від операційної діяльності. При цьому варто пам'ятати, що таке коригування змін у дебіторській та кредиторській заборгованостях стосується лише операційної діяльності.

Для аналізу інноваційних намірів підприємству краще обрати прямий метод розрахунку руху грошових коштів. При ньому від валових доходів підприємства завдяки інновації (напр., доходу від реалізації нового продукту), віднімають усі пов'язані з ним виплати (напр., оплачені рахунки за сировину, нове обладнання, послуги або залучених працівників).

Площина фінансів	5	4	3	2
Покращення рентабельності				
Витрати та користь				
Швидше досягнення точки беззбитковості				
Скорочення періоду окупності				
Підвищення рентабельності інвестицій				
Покращення ліквідності				
Збільшення грошового потоку				
Збільшення чистого робочого капіталу				
↑				
Площина споживачів	5	4	3	2
Поліпшення продукції				
Покращення характеристик продукту				
Набуття ознак унікальності				
Оптимізована ціна продажу				
Оптимізоване місцезнаходження				
Збільшення уваги до підприємства (продукції, послуг)				
Примноження емоцій				
↑				
Площина процесів підприємства	5	4	3	2
Підвищення продуктивності				
Збільшення обсягів виробництва				
Скорочення тривалості виробничого процесу				
Зниження виробничих витрат				
Гарантування та підтримка якості				
Гарантування високої якості				
Гарантування відповідних обсягів				
Гарантування відповідних термінів				
Гарантування відповідного місцезнаходження				
↑				
Площина працівників	5	4	3	2
Підвищення задоволеності				
Збільшення шансів на самореалізацію				
Отримання цікавих завдань				
Покращення умов праці				
Гарантування робочого місця				
Покращення кваліфікації				
Оптимізація винагороди				
Підвищення заробітної плати				
Позитивний вплив на розмір премій				
Збільшення нематеріальних стимулів				

Рис. 1: Анкета для оцінювання інноваційних ідей на основі збалансованої системи показників

Розрахунки руху грошових коштів для аналізу економічних наслідків від здійснення інновацій важливо проводити для окремих років. Завдяки цьому можна буде передбачити потенційні кризи платежів і шукати альтернативи. Тому розрахунки руху грошових коштів можна доповнити дисконтними розрахунками: розрахувати увесь грошовий потік на визначений період часу, напр., 5-10 років, і у кінці визначити залишкову суму. Проте використання методу дисконтування грошових потоків має деякі застереження. Особливо непросто визначити такі параметри: 1) точний майбутній грошовий потік за роками; 2) дисконтну ставку. Важливо, щоб вони корелювали між собою задля отримання коректних результатів.

Поряд з розрахунками грошових потоків підприємство цікавить вплив інноваційних намірів на ліквідність. Ключовим при цьому може стати розрахунок показника «чистий робочий капітал», який показує перевагу оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Чистий робочий капітал представляє ті активи, якими підприємство може вільно розпоряджатись і які не передбачені для погашення зобов'язань перед третіми сторонами. Чистий робочий капітал виступає індикатором фінансової сили а також прибутковості підприємства. Тому важливо дати відповідь на запитання: «Наскільки продуктові, процесові, маркетингові, організаційні та соціальні інновації можуть примножити оборотні активи у формі, напр., збільшення грошових коштів?». Бо тоді зросте чистий робочий капітал, підприємство матиме вищу ліквідність і зможе знову інвестувати ці кошти у розробку наступних інноваційних продуктів.

Усі, представлені вище міркування щодо адаптування збалансованої системи показників до оцінювання інноваційних пропозицій найкраще оформити у вигляді анкети. З її допомогою можна перевірити чи виконує нова ідея щодо продукту або процесу і у якому обсязі мінімальні вимоги (рис.1). Шкалу для оцінювання можна обрати за критерієм «парності» і за аналогом до колишньої шкільної шкали, де 5 (відмінно, дуже добре), а 2 (незадовільно, дуже погано). Перевагою оцінювання за такою системою є те, що «парна» шкала підштовхує до прийняття рішень і не допускає посередніх значень. При потребі більш точніших оцінок можна обрати шкалу від 6 до 1. Оцінки виставляє група експертів.

Цієї анкети буде цілком достатньо для першого оцінювання інноваційних ідей. Усі названі параметри можна конкретно виміряти та розрахувати, а також розробити систему оціночних показників для внутрішньої щоквартальної та щорічної звітності. Ці показники, які ув'яжуть інноваційні наміри підприємства з наслідками для фінансових результатів, споживачів, процесів та працівників, стануть добрим орієнтиром для колективу при втіленні обраної стратегії.

1. Гладенко І.В. Розробка системи моніторингу інноваційної діяльності на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/28751>
2. Михальчик С.О. Факторний аналіз і збалансована система показників як інструменти підвищення ефективності управління інноваційними проектами виробничого підприємства//Вісник Хмельницького національного університету.- 2007 - №3,Т.2. – СС.45-48.
3. Мокій А.І., Полякова Ю.В., Осідач О.П., Бабець І.Г. Міжнародний інноваційний менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення курсу. – Львів: вид-во ЛКА, 2004. – 308с.
4. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) як інструмент ефективного управління стратегією організації [Електронний

- ресурс]. – Режим доступу: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Соловій Х.Я. Збалансована система показників як інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2010-1/155-163.pdf>
 6. Шульгіна Л.М., Поплавська А.В. Розроблення механізму управління реалізацією стратегії інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/4727>
 7. Bruhn M. Kundenorientierung: 4 Auflage. – Deutscher Taschenbuchverlag, München, 2012.
 8. Ehrmann H. Balanced Scorecard: Kompakt-Training: 2.Auflage. – Friedrich Kiehl Verlag Ludwigshafen (Rhein), 2002.
 9. Gleich R., Schimank C. Innovationscontrolling. – Haufe Verlag, Freiburg-München, 2015.
 10. Hartschen M., Scherer J., Brügger C. Innovationsmanagement. – Gabal Verlag, 2009.
 11. Künzel H. Erfolgsfaktor Performance Management. – Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2016.
 12. Völker R., Thome C., Schaaf H. Innovationsmanagement: Bestandteile-Theorien-Methoden. - Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2012.

References

1. Hladenko I.V. Rozrobka systemy monitorynhu innovatsiinoi diialnosti na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv , URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/28751>.
2. Mykhalchuk S.O. (2007). Faktorny analiz i zbalansovana systema pokaznykiv yak instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia innovatsiinyh proektamy vyrobnychoho pidpriemstva, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3, V.2, pp.45-48.
3. Mokii A.I., Poliakova Yu.V., Osidach O.P., Babets I.H. (2004). Mizhnarodnyi innovatsiinyi menedzhment: Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia kursu, Lviv: vyd-vo LKA, 308.
4. Pan L.V. Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiieiu orhanizatsii, URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
5. Solovii Kh.Ia. Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument obiektivnoi otsinky efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva , URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2010-1/155-163.pdf>.
6. Shulhina L.M., Poplavska A.V. Rozroblennia mekhanizmu upravlinnia realizatsiieiu stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva, URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/4727>.
7. Bruhn M. (2012). Kundenorientierung: 4 Auflage, Deutscher Taschenbuchverlag, München
8. Ehrmann H. (2002). Balanced Scorecard: Kompakt-Training: 2.Auflage, Friedrich Kiehl Verlag Ludwigshafen (Rhein).
9. Gleich R., Schimank C. (2015). Innovationscontrolling, Haufe Verlag, Freiburg-München.

10. Hartschen M., Scherer J., Brügger C. (2009). Innovationsmanagement, Gabal Verlag.
11. Künzel H. (2016). Erfolgsfaktor Performance Management, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg.
12. Völker R., Thome C., Schaaf H. (2012). Innovationsmanagement: Bestandteile-Theorien-Methoden, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

USE OF A BALANCED SCORECARD FOR EVALUATION INNOVATIVE INTENTIONS AT ENTERPRISE

O. Osidach

*Ivan Franko National University of Lviv
79008 Lviv, Svobody avenue, 18*

Since the innovation process at an enterprise covers the number of stages during which an innovative idea must transform into a competitive product with good prospects for its commercialization, then in this article we were seeking the answer of the following question: “At what stage and in what form can a balanced scorecard of the innovation process be applied to innovatively active enterprise? »

The balanced scorecard should already be used at the stage of evaluation of innovative intentions. The criteria for evaluation of innovative proposals is mostly used based on these financial indicators: costs, revenues, profitability and periods of amortization. Due to the fact that balanced scorecard covers four perspectives, the use of it will allow us to evaluate the implementation impact of innovative ideas not only under financial backgrounds, but also under measuring processes for perspectives of consumers, enterprise processes and employees.

If to talk in terms of causalities, innovations have positive influence on satisfaction, motivation and engagement of employees, contribute to a better flow of processes and services that lead to better quality of results and benefit for consumers. The latter become a spur of their level satisfaction as well as loyalty rise and consequently it increases revenue and improve profitability.

The article analyzes the impact of innovation on each of the four mentioned perspectives and gives some possible options for evaluation. Estimates should be based on the proposed scale and have to be provided only by board of experts. All proposed criteria can be particularly measured and calculated. Moreover, the system of estimates for internal quarterly and annual reporting can easily be developed.

This approach, when the innovative intentions of enterprise are correlated to the consequences for the financial results, consumers, processes and employees, will allow team members better understand the goals of the chosen innovative strategy, as well as realistically contribute to their implementation.

Keywords: innovation, innovation process, balanced scorecard, enterprise, evaluation of innovation intentions.