

**Гриньова В.М.**

доктор економічних наук, професор,  
Харківський Національний Економічний Університет

**Разинькова М.Ю.**

Аспірант кафедри менеджменту  
Харківський Національний Економічний Університет

**Гринёва В.Н.**

доктор экономических наук, профессор,  
Харьковский Национальный Экономический Университет

**Разинькова М.Ю.**

аспирант кафедры менеджмента,  
Харьковский Национальный Экономический Университет

**Grineva V.N.**

doctor of economics, professor,  
Kharkiv National University of Economics

**Razinkova M.Y.**

postgraduate student of management department,  
Kharkiv National University of Economics

**Форми та методи активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства**

**Формы и методы активизации инновационной деятельности машиностроительного предприятия**

**The forms and methods of activization the innovative activity of the machine-building enterprise**

У статті розглянуто теоретичні аспекти планування інновацій. Розглянуто сутність інноваційного планування у сучасних ринкових умовах. Визначено функції, які виконує підсистема планування інновацій, розглянуто системи планування інновацій на підприємстві. У статті проаналізовано централізовані і децентралізовані системи планування інновацій на підприємстві. Розкрито одну з найважливіших задач організації планування інновацій на підприємстві. Запропоновано форми й методи активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

**Ключові слова:** планування інновації, інноваційний процес, централізовані системи планування, децентралізовані системи планування, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

В статье рассмотрены теоретические аспекты планирования инноваций. Рассмотрена сущность инновационного планирования в современных рыночных условиях. Определены функции, которые выполняет подсистема планирования инноваций, рассмотрены системы планирования инноваций на предприятии. В статье проанализированы централизованные и децентрализованные системы планирования инноваций на предприятии. Раскрыто одну из важнейших задач организации планирования инноваций на предприятии. Предложено формы и методы активизации инновационной деятельности машиностроительного предприятия.

**Ключевые слова:** планирование инновации, инновационный процесс, централизованные системы планирования, децентрализованные системы планирования, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

The article deals with the theoretical aspects of planning innovation. The essence of innovation planning in current market conditions. It was defined functions that perform subsystem planning innovation, considered planning system innovation in the enterprise. The article analyzes the centralized and decentralized planning system innovation in the enterprise. It solves one of the most important task of the organization of planning innovation in the enterprise. It was proposed one of the form and method of enhancing innovation engineering company.

**Keywords:** planning innovation, innovation process, centralized system of planning, decentralized system of planning, research and development work.

В управлінні господарською діяльністю підприємства планування посідає головне місце, адже бере на себе організаційний початок усього процесу реалізації об'єктивних напрямів подальшого розвитку підприємства. Процес будь-яких нововведень починається з аналізу проблем у стратегії підприємства, які не дозволяють її реалізувати. Це призводить до необхідності запровадження інновацій на підприємстві. Крім того, забезпечити міцну конкурентну позицію

підприємству неможливо тільки завдяки скороченню витрат, зниженню цін, підвищенню попиту за рахунок рекламних акцій. Необхідно запроваджувати те, чого бажають покупці, і що є несподіванкою для конкурентів, тобто інновації. Це дозволить підприємству захопити й утримувати лідерство. Аналіз останніх досліджень. Розгляду питань теорії та практики інноваційного розвитку приділили увагу багато вітчизняних та зарубіжних учених. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців значний внесок у дослідження різних аспектів планування інноваційної діяльності зробили Ю.П. Морозов (1), В.В. Іванова (2), І.А. Павленко, П.Н. Завлін (3), А.В. Андрейчиков (4), О.Н. Андрейчикова (4), І.І. Цигилик (5) Langdon M. та інші.

На сьогоднішній день інноваційна сфера, зокрема планування інновацій, є однією з найменш розвинутих у національній економічній системі. Постановка завдання. Метою дослідження у роботі є вивчення та узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо активізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

Обов'язковою умовою забезпечення стабільного економічного зростання в Україні на цей час є активізація інвестиційних процесів, докорінна модернізація технологічної бази виробництва, впровадження сучасних технологій та способів виробництва. Безперервне загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, ускладнення споживчих вимог покупців, глобалізація економічних відносин, неухильне прискорення науково-технічного прогресу обумовлюють необхідність не тільки поступового оновлення товарів і послуг, які виробляються на підприємствах, але й всебічного удосконалення систем управління, організації виробництва, праці, фінансування, маркетингу та збуту тощо. За такі умови інноваційна діяльність стає безперервним процесом формування гнучкого і сприйнятливою до будь-яких змін внутрішнього середовища підприємства, забезпечення якісно нового рівня організації господарської діяльності. Неодмінною умовою вирішення зазначеного завдання є всебічне, повне та збалансоване планування інноваційного процесу відповідно до сучасних вимог забезпечення структурно-інноваційних трансформацій

вітчизняної економіки. За думкою Ю.П. Морозова [1], планування інновацій — це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей розвитку інноваційного підприємства і підготовку рішень, необхідних для безумовного досягнення таких цілей. У рамках інтегрованої системи управління підприємством підсистема планування інновацій виконує сім найважливіших функцій (2, с.172-173): 1. цільова орієнтація усіх учасників інноваційного процесу на підприємстві; 2. перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку; 3. координація діяльності всіх учасників інновацій; 4. підготовка управлінських рішень; 5. створення об'єктивної бази для ефективного контролю; 6. інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу; 7. мотивація учасників.

Значимість відзначених приватних функцій підсистеми планування робить її найважливішою складовою системи управління інноваційним підприємством. Сутність інноваційного планування у ринкових умовах полягає насамперед в науковому обґрунтуванні цілей, стратегій, заходів і ресурсів, які при обмежуючих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, мають забезпечити підприємству досягнення результатів, що сприятимуть його безперервному функціонуванню та подальшому розвитку.

Система планування складається з певного комплексу підсистем, які мають повністю охоплювати усі елементи та усі аспекти функціонування об'єкту планування, завдяки чому забезпечується пропорційність його розвитку. Здійснення процесу планування інноваційної діяльності пов'язане з реалізацією певного комплексу функцій: основних (відбивають сутність планування), специфічних (розкривають зміст планового процесу) та забезпечуючих (сприяють виконанню основних і специфічних). На основі основних функцій планування, які реалізуються стосовно усіх елементів об'єкта планування (процесу інноваційного розвитку), формуються функціональні підсистеми, у межах яких реалізуються основні функції планування - визначення цілей і пріоритетів, розробка планів, заходів, проектів та ін. До підсистем, які забезпечують реалізацію основних та специфічних функцій планування

інноваційного розвитку підприємства віднесено такі підсистеми забезпечення: методичне, інформаційно-технічне, організаційне, кадрове та узгодженості в системі планування інновацій. За думкою автора, під системою планування інноваційної діяльності підприємства слід розуміти сукупність дій щодо надання управлінських органів (суб'єкту управління) на інноваційний процес (об'єкт управління) за допомогою реалізації функцій (основних, специфічних і забезпечуючих), спрямованих на досягнення постійної, свідомо підтримуваної пропорційності його розвитку.

Складність процесів планування інновацій і різноманіття розроблювальних планів вимагають строгої організації всіх процедур підготовки, обробки і синтезу планової інформації, контролю за виконанням планів і їхнього своєчасного коректування. П.І. Завлін [3, с.63-66] зазначає, що організація планування інновацій на підприємстві передбачає вирішення трьох комплексів питань: визначення складу і характеру спеціалізації органів планування інновацій, встановлення характеру формалізації процесів планування інновацій на підприємстві.

Склад і характер спеціалізації органів планування інновацій на підприємстві визначаються трьома основними факторами: рівнем централізації планування на підприємстві, типом загальної системи управління і прийнятою формою організації інновацій.

Принципово розрізняють централізовані і децентралізовані системи планування інновацій на підприємстві. При централізованій системі виконання функцій планування покладається на центральні органи планування інновацій. У великих спеціалізованих підприємствах, наприклад, у Науково-дослідницькому інституті зведене планування інновацій здійснюють функціональні служби (відділи або управління): економіки і планування розвитку підприємства, тематичного і календарного планування, зовнішньоекономічних зв'язків, маркетингових досліджень і збуту, фінансів, праці і заробітної плати, договорів і юридичного забезпечення, матеріально-технічного постачання, бухгалтерія й ін. Центральні планові служби в цьому

випадку вирішують питання стратегічного, перспективного планування, а також зведених розрахунків і обґрунтувань у цілому по підприємству. Поряд з центральними службами в окремих функціональних і предметних (тематичних) підрозділах створюються планові підрозділи, що займаються переважно частками питаннями оперативного планування і контролю за ходом реалізації інноваційних процесів.

При децентралізованій схемі виконання функцій планування інновацій покладається на планові служби і керівників підрозділів підприємства, спеціалізованих за тематичною ознакою або відповідальних за окремі стадії інноваційного процесу: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, виробництво, збут, постачання й ін. У цьому випадку стратегічне й оперативне планування інновацій здійснюється роздільно за напрямками інноваційної діяльності підприємства.

Одна з найважливіших задач організації планування інновацій на підприємстві укладається у взаємному ув'язуванні та погодженні окремих планів у єдиний комплекс планових завдань (координація окремих інноваційних планів). Звичайно пропонується розрізнити три види координації планів: за періодами, змісту і рівням планування. Координація планів за періодами може здійснюватися двояким шляхом:

сумарний або наростаючий підсумок по роках визначає значення планованого показника на кінець перспективного періоду;

цільове значення планованого показника на кінець перспективного періоду розподіляється потім по окремих роках поточних планів.

Координація окремих і зведених планів за змістом може здійснюватися двома основними способами:

спочатку розробляються окремі плани по тематичних напрямках інновацій або окремих частин інноваційного процесу (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, виробництво, збут, постачання та ін.), що інтегруються у відповідні зведені плани;

спочатку розробляються на основі стратегічних рішень зведені плани, що потім дезінтегруються в конкретні плани за напрямками впровадження інновацій і етапам інноваційного процесу (функціональним підрозділам).

Процес планування за рівнями ієрархії може здійснюватися на підприємстві за трьома альтернативними способами (3, с.19):

«зверху вниз» - шляхом послідовної деталізації загальних задач і напрямків і доведення їх до окремого виконавця;

«знизу нагору» - через збір, узагальнення пропозицій низових структур і інтеграцію їх у цілісну концепцію розвитку інновацій;

«зустрічне» або змішане планування, при якому цільові задачі спускаються «зверху вниз», а способи їхнього рішення формуються за зворотним принципом «знизу нагору».

Формалізація процесів планування на підприємстві у зазначених сферах здійснюється специфічними методами і забезпечує змістовну координацію всіх служб і підрозділів у системі управління інноваціями.

Планування інновацій на підприємстві звичайно починається з продуктово-тематичних розрахунків (5). Продуктово-тематичне планування інновацій укладається у формуванні перспективних напрямків і тематики науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, підготовці програм і заходів щодо відновлення продукції, удосконалюванню технології й організації виробництва на підприємстві. Логічним продовженням продуктово-тематичного планування є об'ємно-календарні розрахунки, у процесі яких здійснюється планування обсягів робіт, завантаження підрозділів і виконавців; побудова календарних графіків проведення робіт з окремих проектів, усієї сукупності планованих робіт, розподіл робіт з окремих календарних періодів. Виконання розрахунків по об'ємно-календарному плануванню при рішенні розглянутих задач здійснюється з урахуванням ряду принципових вимог, а саме: виконання усієї планованої номенклатури робіт відповідно до установлених директивних (погодженим із замовником) договірним терміном завершення робіт у цілому або по окремих етапах їхнього проведення; по можливості безперервне

проведення робіт з кожного об'єкта проектованої техніки; рівномірне і повне завантаження виконавців і устаткування по відрізку планованого періоду. Виробниче планування інновацій звичайно пов'язане з завершальними стадіями інноваційних процесів, що включають виготовлення зразкових екземплярів виробів, проведення масштабних випробувань створюваних зразків техніки і технології, відпрацювання технічної документації для виробництва інноваційного продукту, спрямованого на задоволення наявного попиту. Виконання цього комплексу робіт здійснюється дослідно- експериментальними виробництвами у виді самостійних інноваційних підприємств або цехів, ділянок підприємств. Склад дослідно-виробничих робіт передбачається у кожному окремому інноваційному проекті. Виробниче планування інновацій звичайно пов'язане з завершальними стадіями інноваційних процесів, що включають виготовлення зразкових екземплярів виробів, проведення масштабних випробувань створюваних зразків техніки і технології, відпрацювання технічної документації для виробництва інноваційного продукту, спрямованого на задоволення наявного попиту. Виконання цього комплексу робіт здійснюється дослідно-експериментальними виробництвами у виді самостійних інноваційних підприємств або цехів, ділянок підприємств. Склад дослідно-виробничих робіт передбачається у кожному окремому інноваційному проекті. Виробниче планування інновацій має задачею розподіл виробничих робіт з календарних відрізків планованого періоду і закріплення їхній за визначеними робітниками місцями. До такого розподілу пред'являються вимоги рівномірного і комплексного виконання виробничої програми досвідних розробок і як найбільш можливого повного використання трудових ресурсів і основних фондів підприємства. Зазначені форми і методи планування, що розглядають різні його аспекти, тісно взаємозалежні і доповнюють один одного.

Таким чином, система планування інновації складається з певного комплексу підсистем, які мають повністю охоплювати усі елементи та усі аспекти функціонування об'єкту планування, завдяки чому забезпечується



пропорційність його розвитку. Розглянувши методичні засади інноваційного планування, можна зробити висновок про високу ефективність комплексного застосування даних методик на підприємстві (згідно до конкретних умов і вимог щодо інновацій, які мають забезпечувати сталий розвиток підприємства).

Література:

1. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент: Учебн. пособие/ М.: Юнити- Дана, 2000. - 446 с.
2. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / В.В. Іванова. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 472 с.
3. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента: Учебн.пособие/ М.: Экономика, 2004. - 475с.
4. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: Учебн. пособие. - М.: "Финансы и статистика", 1999. - 203с.
5. Цигилик І.І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства/ 1.1. Цигилик, С.О. Кропельницька, О.І. Мозіль. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 99 с.