

Магістр 1 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто проблему вдосконалення системи планування інноваційної діяльності на підприємстві та визначення її функцій. Визначено відмінні особливості стратегічного, тактичного та операційного планування інновацій щодо періоду, рівня та предмета планування.*

*Аннотация. Рассмотрена проблема усовершенствования системы планирования инновационной деятельности на предприятии и определение ее функций. Определены отличительные особенности стратегического, тактического и операционного планирования инноваций относительно периода, уровня и предмета планирования.*

*Annotation. The article considers the problem of improving the innovation planning system at an enterprise and defining its functions. Peculiar features of strategic, tactical and operational planning of innovation are defined in terms of the period, level and subject of planning.*

*Ключові слова: планування, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, інноваційна діяльність.*

Планування – одна з функцій керування підприємством. В умовах ринкової економіки для підприємців планування є способом забезпечення становлення та розвитку бізнесу, воно є необхідним для приведення господарчої діяльності підприємства відповідно до вимоги ринку.

План або система планів – це результат здійснення процесу планування, котрий є складним із методично-організаційної точки зору, оскільки під час його реалізації відбуваються безперервні пошуки, обробка й систематизація інформації про зовнішнє середовище та власні можливості підприємства, перетворення цієї інформації в управлінські рішення та визначення їх наслідків в контексті нинішнього функціонування та майбутнього розвитку об'єкта планування.

Будь-який план повинен бути складений з високим рівнем точності, тобто система планування повинна бути конкретизована і деталізована, враховувати зовнішні і внутрішні умови діяльності підприємства.

Теоретичні та методичні питання щодо планування інноваційної діяльності знайшли відображення в працях таких вчених, як: Александров В. В., Амоша О. І., Бажал Ю. М., Бойко Є. І., Галуза С. Г., Гальчинський А. С. Геєць В. М., Герасимчук М. С., Гончарова Н. П., Захарченко В. І., Крупка М. І., Яковлев А. І., Корсунський С. В., Стадник В. В. Шаманська О. І., Полінкевич О. Н., Ястремська О. М., Гриньова В. М., Пересада А. А. Серед зарубіжних науковців, роботи яких набули широкого визнання, у сфері інноваційних процесів працювали Г. Бірман, Л. Водачек, Завлін П. Н., Мединський В. Г., Е. Менсфілд, Б. Санто, Б. Твісс, Фатхутдінов В. А., Ф. Шерер, І. Шумптер та ін.

Метою даної статті є постановка проблеми необхідності вдосконалення системи планування інноваційної діяльності на підприємстві та обґрунтування напрямів її вирішення щодо визначення відповідних функцій та змісту планових рішень.

Для ефективного функціонування системи планування на підприємстві потрібно створити певні передумови: організаційні, інформаційні та кадрові. Організаційна структура підприємства має бути адекватною системі планування з тим, щоб органи управління й організаційні одиниці, які утворюють відповідно організаційну та планову піраміди, перекривали одна одну. Процедури планування мають бути сплановані з погляду на їх організаційне забезпечення. Крім того, побудова системи планування на вітчизняних підприємствах відбувається за умов перехідного періоду, коли раніше діючі системи майже зруйновані, а нові вимагають становлення.

Якщо ж на підприємстві відсутня інноваційна система або формується вкрай поволі і стихійно, то для підприємства існує реальна небезпека розвитку глибокої економічної кризи, особливо при переході на вищий технологічний рівень. Це може викликати серйозну кризу підприємства, аж до припинення його існування [1].

Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей розвитку інноваційного підприємства і підготовку рішень, необхідних для їхнього безумовного досягнення. У рамках інтегрованої системи менеджменту підсистема планування виконує такі часткові функції:

цілепокладання. Завдяки узгодженим планам часткові цілі окремих учасників і виконавців орієнтовані на досягнення генеральних цілей спільного інноваційного проекту або інноваційного підприємства в цілому;

прогнозування. Плани орієнтовані в майбутнє і базуються на обґрунтованих прогнозах розвитку ситуації;

координація діяльності всіх учасників інновацій. Координація здійснюється як попереднє узгодження дій при підготовці планів і як узгоджена реакція на виникаючі перешкоди і проблеми при виконанні планів. У процесі планування інновацій використовуються такі основні форми координації: розпорядницька, ініціативна, програмна і бюджетна;

створення об'єктивної бази для ефективного контролю. Плани встановлюють бажаний або необхідний стан системи на визначений період часу. Плани дають змогу об'єктивно оцінювати діяльність підприємства шляхом

порівняння фактичних знань параметрів із запланованими за принципом "факт – план". Тоді контроль стає предметним, спрямованим на забезпечення цільового стану системи;

інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу. Плани містять важливу для кожного учасника інформацію про цілі, прогнози, альтернативи, терміни, ресурси й адміністративні умови проведення інновацій [2].

Зазначені функції реалізуються в процесі прийняття управлінських рішень щодо стратегічної, тактичної та оперативної поведінки підприємства при реалізації інноваційних проектів.

Стратегічне планування, як правило, орієнтується на довгострокову перспективу і визначає основні напрями розвитку об'єкта господарювання. У результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі й розробляє засоби їх досягнення. Воно безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства в, так званому, довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає: планування розміру підприємства і структури виробництва (виробничої потужності), визначення структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми й системи правління підприємством у цілому. У процесі тактичного планування, на відміну від стратегічного, функціонування підприємства розглядається в межах більш вузького періоду, найчастіше – річного, у рамках певної продуктової програми, заданого потенціалу й системи управління. Воно охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства й підпорядковує їх досягненню цілей, тому плани формують за функціональною спрямованістю, а саме: випуск продукції, її реалізацію; забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничою потужністю), матеріальними й трудовими ресурсами; визначення витрат і фінансових результатів. У підсистему тактичного планування входить також розроблення планів за виробничими й допоміжними підрозділами підприємства, які забезпечують досягнення загальних цілей.

Змістове поєднання й координація планів у межах стратегічного та тактичного планувань здійснюється за допомогою дотримання, так званої, рангової послідовності через визнання одного з планів первинним, а інших, відповідно, вторинними (похідними).

Стратегічне планування, як елемент стратегічного управління інноваціями полягає у визначенні місці організації на кожній стадії її життєвого циклу, формуванні системи цілей діяльності і стратегії поведінки на ринках інновацій. При цьому проводяться глибокі маркетингові дослідження, масштабні прогностичні розробки, оцінки сильних і слабких сторін організації, ризиків і чинників успіху. Стратегічне планування, як правило, орієнтоване на період п'ять і більше років. Воно спрямоване на створення нового потенціалу успіху організації. Система планування інновацій в організаціях включає комплекс різних планів, спрямованих на здійснення основних функцій і завдань планування, що взаємодіють один з одним. Найбільш істотними факторами, що визначають склад і зміст цього комплексу, виступають організаційна структура та профіль інноваційної діяльності організації, склад здійснюваних інноваційних процесів, рівень кооперації при їх проведенні, масштаби і сталість інноваційної діяльності. Види планів розрізняються по цілях, предмету, рівнях, змісту і періодах планування.

У тактичних планах відображаються заходи, спрямовані на розширення виробництва і підвищення його технічного рівня, оновлення і зростання якості продукції, якомога повніше використання науково-технічних досягнень. У результаті тактичного планування складається план економічного і соціального розвитку підприємства, що є комплексною програмою виробничої, господарської і соціальної його діяльності на певний період.

Оперативне планування є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності фірми. Основним його завданням є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи підприємства та його структурних підрозділів.

Оперативне планування інновацій має своїм завданням пошук і узгодження найбільш ефективних шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку організації. Воно передбачає формування продуктово-тематичного портфеля організації, розробку календарних планів, складання бізнес-планів за окремими програмами, виконання розрахунків потреби ресурсів, коштів та джерел їх покриття і пр. Оперативне планування інновацій має своїм завданням реалізацію потенціалу організації у формі досягнутої прибутку, доходів, обсягів реалізації та ін. Стратегічне й оперативне планування знаходяться в діалектичній взаємодії і змістовно доповнюють один одного в єдиному процесі інноваційного менеджменту (рисунок).

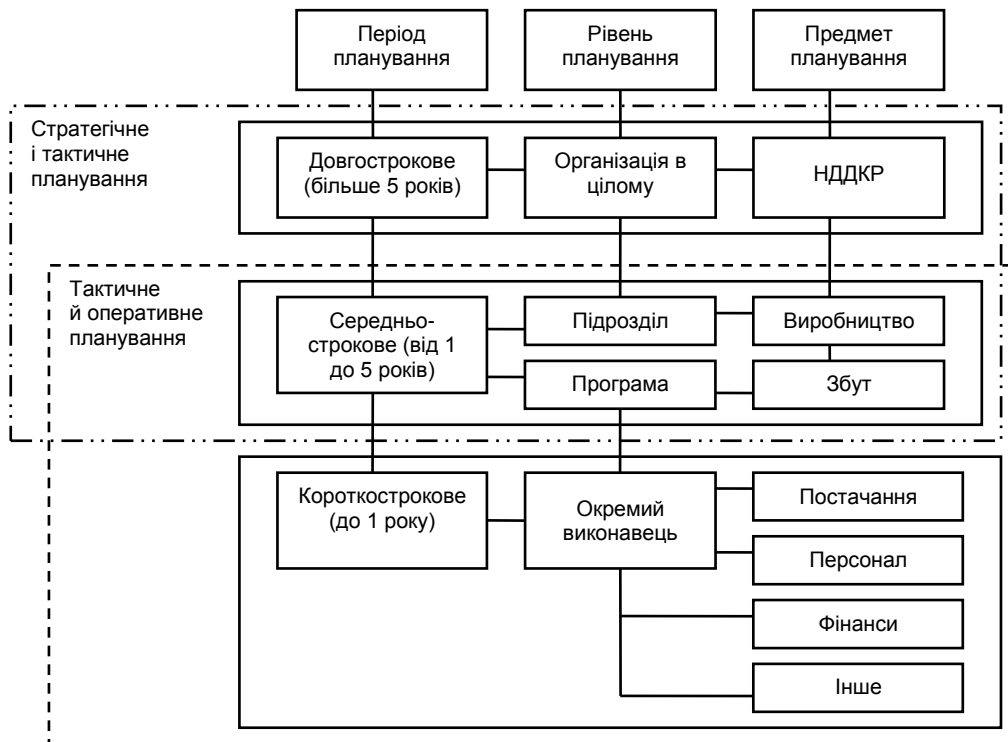


Рис. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного планування інновацій

Згідно з рисунком на стратегічному рівні переважно здійснюється планування НДДКР та загальних напрямів виробничої та збутової діяльності. Тактичне та оперативне планування спрямоване на ресурсне забезпечення практичної реалізації загальних напрямів визначених на стратегічному рівні.

Наук. керівн. Сігаєва Т. Є.

**Література:** 1. Тарасюк Г. М. Економіка підприємства : навчальний посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 432 с. 2. Владимирова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л. П. Владимирова. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2005. – 400 с. 3. Аньшин В. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. М. Аньшин, А. А. Дагаев. – М. : Дело, 2003. – 528 с. 4. Бухалков М. И. Планирование на предприятии : учебник / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 416 с. 5. Дуданов Е. И. Планирование на предприятии: Методические указания по выполнению курсовой работы / Е. И. Дуданов. – Рузаевка : Рузаевский институт машиностроения, 2007. – 29 с. 6. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – М. : Новое знание, 2003. – 635 с. 7. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 295 с. 8. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учебное пособие для ВУЗов / Ю. П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.