

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Охарактеризовано роль і умови організації бізнесу-планування інноваційної діяльності, виявлені проблеми управління підприємствами, що утрудняють бізнес-планування інноваційної діяльності підприємств. Запропонована до використання система показників результативності інноваційної діяльності підприємства (результативність розглядається відповідно до методологічного підходу по міжнародному стандарті ISO 9000:2000). Розроблено принциповий алгоритм організації планового запуску інноваційного проекту підприємства, що дозволяє на системно-обґрунтованій основі з врахуванням внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства і вимог проекту ініціювати інноваційні проекти підприємств. Встановлено етапи впровадження інформаційної системи управління бізнес-плануванням підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, ефективність, підприємство, стандарт.

I. V. GRABOVSKAYA
Khmelnitskyi National University

**PRESSING QUESTIONS OF MANAGEMENT OF BUSINESS PLANNING
OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISES**

Abstract – In article the role and conditions of the organization of business planning of innovative activity is characterized, problems of management by the enterprises, interfering or complicating business planning of innovative activity of the enterprises are revealed.

The system of indicators of productivity of innovative activity of the enterprise (productivity is considered according to the methodological approach under the international standard ISO 9000:2000) is offered to use. The basic algorithm of the organization of planned start of the innovative project of the reacceptance, allowing on the system-proved basis taking into account internal and external environments of the enterprise and project requirements to initiate innovative projects of the enterprises is developed. Stages of introduction of an information control system by business planning the enterprises including, formation of model of functioning of existing management at the enterprise are established; working out of a prototype of the future system; test systems (approbation); expansion of system or its part.

Key words: an innovation, innovative activity, efficiency, the enterprise, the standard.

Постановка проблеми. Загально відомо, що планування – це центральна ланка управління, процес розробки планів, програм і проектів з використанням економічних законів і передового досвіду. Основними об'єктами бізнес-планування у вільних економічних відносинах являються високодохідні і конкурентоспроможні інноваційні проекти. Бізнес-плани в основному призначені для сприяння виходу на ринок висококонкурентних нових видів товарів та послуг.

Прискорений науково-технічний прогрес, диференціація ринків, вимогливість споживачів товарів і послуг, поява нових конкурентів, особливо в умовах глобалізації світової економіки, змушує фірми швидко реагувати і пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища, розробляти інноваційну стратегію. Ефективна діяльність будь-якої організації в нестабільних умовах залежить від багатьох факторів і, насамперед, від управління і планування інноваційною активністю. Причому сферою застосування останньої є не тільки технічні і технологічні складові виробництва, але й управлінські, фінансові, маркетингові, організаційні й ін. Відповідно, любий інноваційний бізнес-проект повинен мати відповідний бізнес-план обґрунтування оптимальних показників виробництва і продажу товарів та послуг як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках. В ринкових умовах сам бізнес-план перетворюється у своєрідний товар, просування якого в оточуюче підприємство зовнішню банківсько-кредитне або фінансово-інноваційне середовище повинно принести максимальний дохід розробникам нового проекту. Функції організації і планування інноваційної діяльності мають цільову направленість на створення конкурентоспроможної продукції, розвиток сфери послуг. Сказане свідчить про високу актуальність теми та виняткове значення цього напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методичні, методологічні та прикладні питання бізнес-планування інноваційної діяльності залишаються об'єктом наукових досліджень. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми належить вітчизняним дослідникам: С.Ф. Покропивному, С.М. Соболю, Г.О. Швиданенко, О.Г. Деревянко, В.П. Гетало, І.З. Должанському, Т.О. Загорній, В.О. Козловському, В.В. Македону та ін.

У результаті проведеного дослідження виявлені наступні проблеми управління підприємствами, що перешкоджають або утруднюють бізнес-планування інноваційної діяльності підприємств: 1) відсутність чіткої постановки стратегічних цілей і задач, а це означає неможливість планування кінцевих показників діяльності (у т.ч. й оперативних) по підрозділах, що обумовлює слабку культуру планування на підприємствах; 2) системно неупорядковані планові показники не погоджені зі структурою економічних об'єктів, не відповідають напрямкам використання ресурсів і одержанню матеріально-речовинних результатів. Цим викликана низька культура контролю й аналізу досягнення цілей; 3) аналіз економічної діяльності проводиться із сильним запізненням, коли основні фінансові показники підприємства сформовані, а можливість впливу утруднена; 4) ефективність роботи окремих структурних підрозділів, як правило, не аналізується; 5) відсутність єдиної системи

цілей не дозволяє комплексно підходити до формування єдиної інформаційної системи і до її відсутності. При цьому варто враховувати, що інформаційне забезпечення є одним з елементів системи управління, розвиток якого пов'язане і визначається динамікою інших елементів системи управління підприємством [6].

Таким чином, дослідження проблеми вимагає вивчення широкого переліку питань, що стосуються методологічних основ і практичних аспектів адаптації, формування і використання методів бізнес-планування на промислових підприємствах для реалізації проектів нової продукції, які врахують зазначені проблеми.

Мета статті полягає в дослідженні інноваційної діяльності виробничих підприємств і розробці рекомендацій з удосконалення та розвитку її планово-системної основи в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Як елемент системи менеджменту планування являє собою відносно самостійну підсистему, що включає сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, спрямованих на підготовку і забезпечення виконання планів. Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку організації і підготовку рішень, необхідних для їхнього безумовного досягнення [5].

У методичному плані існує два фундаментальних розходження між традиційним підходом до планування і бізнесом-плануванням:

1) при традиційному підході робиться спроба планувати існуючі процеси, причому цей підхід може навіть включати якісні і тимчасові критерії. Бізнес-планування припускає формулювання абсолютно нових процесів, за допомогою яких компанія повинна досягти досконалості, вирішуючи фінансові задачі і виконуючи побажання споживачів. Саме їх і здатне виявити планування інноваційної активності;

2) у бізнесі-плануванні інновації, інноваційна діяльність, а відповідно, і інноваційна активність є невід'ємною частиною інших внутрішніх бізнес-процесів.

Аналіз світової практики показує, що розробка і впровадження інновацій перетворилися в безперервний керівний процес, коли інноваційні ідеї – у перспективі виробничі плани і програми – проникають в усі нові сфери виробництва і товарних ринків [4, с. 82–84]. Безперервність планування інновацій включає виконання двох умов: необхідність взаємозв'язку і стратегічних, середньо- і короткострокових планів підприємства; динамічність планових розрахунків, виходячи з зовнішніх умов і зміни стратегії підприємства [9]. Упровадження планування інноваційної діяльності дозволить організувати діяльність підприємства відповідно до сучасних підходів до управління, коли інновації розглядаються як одна з головних складових внутрішніх бізнес-процесів, а послідовне виконання кожного з етапів планування створює передумови для інтенсифікації і підвищення ефективності діяльності підприємства, у т.ч. й інноваційної.

До основних етапів ідентифікації необхідних напрямків інноваційної діяльності і типів інноваційних стратегій слід віднести: вибір основного напрямку інновацій (продуктові інновації/процесні інновації); установлення типу поведінки фірми щодо випуску нових продуктів (абсолютне лідерство, переслідування, імітація, пошук ніші тощо) [1]; визначення можливостей фірми щодо масштабів інноваційної діяльності. Найбільш оптимальним рішенням є сполучення активних і пасивних стратегій у рамках здійснення інноваційної політики. Цей підхід надає унікальну конкурентну перевагу новаторам, тому що припускає не тільки науково-технічна першість, але і наявність сильних маркетингових позицій. Запропонований принципний алгоритм організації планового запуску інноваційного проекту підприємства, що на рис. 1, дозволяє на системно-обґрунтованій основі з врахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і вимог проекту ініціювати інноваційні проекти підприємств.

При системному підході крім управління розробкою бізнес-планів і виробничих програм інноваційної діяльності, комплект бізнес-операцій інноваційного менеджменту також повинен включати: управління розробкою інноваційної продукції і технологією її впровадження; розгляд програм створення нової продукції і технології; здійснення єдиної інноваційної політики (координація діяльності виробничих підрозділах у цій області); забезпечення ресурсами виробничих програм інноваційної діяльності; забезпечення кваліфікованим персоналом; ініціювання і функціонування цільових робочих груп для системного вирішення проблем інноваційної діяльності підприємства.

У світовій практиці підготовка бізнес-плану відбувається на основі стандартних вимог до оформлення (методика UNIDO). У зв'язку з цим існує типова структура бізнес-плану, яка включає наступні розділи: титульний аркуш, резюме, аналіз стану справ в галузі, суть проекту, план маркетингу, організаційний план, виробничий план, фінансовий план, оцінка ризиків, додатки. Бізнес-плани інноваційних проектів підприємств також повинні задовольняти наступні вимоги:

- перевищення ефективності проекту порівняно з ринковою ставкою позичкового відсотка;
- емність (за виявлення потреби і платоспроможного попиту), вигідність за кон'юнктурою, зростання і простота освоєння ринку збуту інноваційної продукції;
- прийнятність і стабільність цін і обсягів пропозиції необхідних ресурсів;
- установлення конкурентних переваг інноваційної продукції, що дозволяють розраховувати на витиснення з ринку товарів-замінників і аналогів, якщо ринок збуту є конкурентним;
- установлення ризиків і визначення механізму мінімізації ризиків проекту;
- обґрунтування обсягу засобів або інших ресурсів, необхідних від венчурного інвестора для початку і наступного розвитку проекту;
- установлення середньострокових перспектив фінансового стану проекту [4].



Рис. 1. Принциповий алгоритм організації планового запуску інноваційного проекту підприємства

Пропонована до використання система показників результативності інноваційної діяльності підприємства, яка розглядається відповідно до методологічного підходу по міжнародному стандарті ISO 9000:2000, представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Система показників результативності інноваційної діяльності підприємства

№ з/п	Найменування групи показників (показника)	Спосіб розрахунку
1. Вагомість інноваційної діяльності відносно усього виробництва		
1.1	Відносна величина обсягу продажів інноваційної продукції, відсотки	Відношення обсягу продажів інноваційної продукції до всього обсягу продажів підприємства в розрахунковий період
1.2	Відносний прибуток від продажів інноваційної продукції, відсотки	Відношення прибутку від продажів інноваційної продукції до всього прибутку від продажів випущеної продукції підприємством у розрахунковий період
2. Основні тимчасові показники, що впливають на конкурентоспроможність інноваційних проектів		
2.1	Термін циклу прикладних і маркетингових досліджень, міс.	Період від встановлення потреб споживачів до випуску інноваційної продукції
2.2	Термін циклу розробки і проектування, міс.	Період від запуску проекту до початку підготовки виробництва продукції
2.3	Термін циклу підготовки й освоєння виробництва й організації збуту, міс.	Період від кінця маркетингових досліджень до планового випуску продукції
3. Якість інноваційної продукції		
3.1	Оцінка якості продукції споживачами, бали	Відносна якість до продуктів-аналогів і заміників
3.2	Наявність відмовлень протягом гарантійного терміну, шт.	Кількість зареєстрованих відмовлень інноваційної продукції

Найбільш повне врахування динаміки реалізації проекту при підготовці й аналізі бізнес-плану можливе з використанням спеціалізованих комп'ютерних систем економічного і фінансового моделювання, пристосованих для розв'язання подібних задач. У процесі складання бізнес-плану, як правило, досить широко застосовуються економіко-математичні методи [4, с. 51]. Особливе значення це має для врахування фактора інфляції і приведення різнотермінових витрат, а також для аналізу чутливості проекту до змін зовнішнього середовища. Правильний вибір і ефективне використання комп'ютерних програмних продуктів дозволяють значно поліпшити якість самих бізнес-планів.

На українському ринку з'явилися різні програмні продукти автоматизації бізнес-планування. Трьома найбільш відомими з них є: "Альт-Інвест", розробник якого – дослідницька консультативна фірма "Альт"; ТЭО-ИНВЕСТ, розробник – Інститут проблем управління РАН; "Project Expert", розробник – фірма Про-Ин-

вест Консалтинг. Усі ці програмні продукти засновані на методології UNIDO і відповідають діючим Методичним рекомендаціям щодо оцінки ефективності проектів. Крім того, вони забезпечують відповідність українському податковому законодавству. Зокрема, використання для управління бізнесом-плануванням інноваційною діяльністю підприємств програмного засобу "Project Expert" дає можливість розрахувати проект з урахуванням безлічі факторів, динамічних методів, заснованих на імітаційному моделюванні. Серед переваг Project Expert необхідно виділити наступні можливості системи: розрахунок фінансових показників ефективності проекту в різні періоди і розробка стратегії його реалізації; гнучкі інструментальні засоби, що дозволяють розробити детальний інвестиційний план і представити його графічно; детальний фінансовий аналіз проекту; аналіз ефективності бізнес-проектів без галузевих обмежень. Застосування імітаційних фінансових моделей у процесі планування й аналізі ефективності діяльності організації або реалізованої інноваційної програми є результативним засобом, який дозволяє "програти" різні варіанти стратегій і прийняти обгрунтоване управлінське рішення, спрямоване на досягнення цілей організації.

У цьому зв'язку, впровадження інформаційної системи управління бізнесом-плануванням підприємства передбачає реалізацію таких етапів: формування моделі функціонування існуючого менеджменту на підприємстві; розробку прототипу майбутньої системи (бізнес-модель на основі бізнес-процесів); апробування системи; розгортання системи або її частини.

Висновки. Розглянуті методи управління інноваційною діяльністю дозволяють здійснювати стратегічне бізнес-планування інноваційної діяльності підприємства, що включає обгрунтований вибір варіанту стратегії, відбір, оцінку і реалізацію інновацій на комерційній основі, а також організувати і оцінювати інноваційну діяльність підприємств шляхом бізнес-планування і реалізації технологічної інноваційного ланцюжка з залученням інвестицій на венчурній основі. Пропонований порядок управління інноваційними проектами підприємств із застосуванням програмних засобів дозволяє використовувати можливості програмного забезпечення в області бізнес-планування інноваційної діяльності підприємства за результатами аналізу автоматизованих систем, які сприяють ефективному управлінню бізнес-плануванням інноваційної діяльності.

Література

1. Ахметзянов И. Р. Анализ инвестиций: методы оценки эффективности финансовых вложений / И. Р. Ахметзянов ; под ред. Г. А. Маховиковой. – М. : Эксмо, 2007. – 112 с.
2. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 384 с.
3. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посібник / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
4. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 245 с.
5. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / Ю. П. Морозов. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 320 с.
6. Перевалов Ю. В. Инновационные программные территории / Ю. В. Перевалов. – Екатеринбург УрО РАН, 1998. – 144 с.
7. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обгрунтування навч. посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Деревянко. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
8. Статистика науки и инноваций : краткий терминологический словарь / Центр исследований и статистики науки ; под ред. Л. М. Гохберга. – М., 1996. – 128 с.
9. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 162 с.

References

1. Ahmetzyanov I. R. Analiz investitsiy: metody otsenki effektivnosti finansovyih vlozheniy / I. R. Ahmetzyanov ; pod red. G. A. Mahovikovoy. – Moscow : Eksmo, 2007. – 112 p.
2. Dolzhanskiy I. Z. BIZnes-plan: tehnologIya rozrobki / I. Z. Dolzhanskiy. – Kyiv : TsUL, 2009. – 384 p.
3. Makedon V. V. BIZnes-planuvannya / V. V. Makedon. – Kyiv : TsUL, 2009. – 236 p.
4. Medyinskiy V. G. Innovatsionniy menedzhment : uchebnik / V. G. Medyinskiy. – Moscow : INFRA-M, 2007. – 245 p.
5. Morozov Yu. P. Innovatsionniy menedzhment / Yu. P. Morozov. – Moscow : YuNITI, 2011. – 320 p.
6. Perevalov Yu. V. Innovatsionniye programmnye territorii / Yu. V. Perevalov. – Ekaterinburg : UrO RAN, 1998. – 144 p.
7. Pokropivniy S. F. BIZnes-plan: tehnologIya rozrobki ta obgruntuвання / S. F. Pokropivniy. – Kyiv : KNEU, 2002. – 379 p.
8. Statistika nauki i innovatsiy : kratkiy terminologicheskii slovar / pod red. L. M. Gohberga. – Moscow : Tsentr issledovaniy i statistiki nauki, 1996. – 128 p.
9. Tvis B. Upravlenie nauchno-tehnicheskimi novovvedeniyami / B. Tvis. – Moscow : Ekonomika, 1989. – 162 p.

Надіслана/Written: 1.06.2014 р.

Надійшла/Received: 5.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. М. Д. Ведерніков