

ПЛАНУВАННЯ ЯК ВИЗНАЧНА НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті проаналізовано основні види планування в сучасних умовах невизначеності та ризику. Охарактеризовано основні етапи планування, виокремлено специфіку кожного з них. Визначено спільні та відмінні ознаки процесів стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Ключові слова: планування, інноваційна діяльність, мінливість, ризикованість, етапи планування, види планування, планування інноваційної діяльності.

Summary. The article analyzes the main types of planning under present conditions of uncertainty and risk. The main stages of planning are characterized, the specificity of each of them is highlighted. General and distinctive features of strategic, tactical and operational planning processes are determined.

Key words: planning, innovative activity, changeability, riskiness, planning stages, types of planning, planning of innovative activity.

Постановка проблеми. У сьогочасних умовах ринкових метаморфоз, коли особливо зростає роль конкурентоспроможності підприємства на фоні конкурентного змагання між підприємствами, постає питання про підвищення ефективності планування на всіх ступенях. Планування як функція управління дає змогу правильно орієнтуватися підприємствам у ринковому середовищі, допомагає приймати правильні адміністративні рішення, примножує ймовірність досягнення омріяного успіху. Однак сьогодні все більше авторів наголошують на нові якісні характеристики ринку, а саме: небезпечність, невизначеність, мінливість та нестабільність, що актуалізує роль планування і надає їй нових якісних характеристик. Окрім того, зростання ролі планування, зокрема планування інноваційної діяльності, пояснюється низкою чинників, а саме: жорстка конкуренція на ринку, складність визначення кінцевих планових показників через мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідність порівняння початкових інвестицій та потенційних результатів від впровадження інноваційного проекту для визначення найбільш ефективних, оптимізація просування інформаційних потоків за рівнями управлінської ієрархії.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку планування, підвищуючи ефективність діяльності підприємства, виконує низку завдань, а саме:

- воно є ланцюгом між постановкою цілі та найбільш оптимальним планом її реалізації;
- виявляє потенційні проблеми, нейтралізує вплив негативних наслідків діяльності підприємства;
- дає перспективу оцінити практичні кроки досягнення цілей;
- забезпечує основу для оцінки витрат;
- зумовлює єдність спільних цілей всередині підприємства;
- сприяє зниженню ризиків у процесі реалізації планів;
- забезпечує ефективні шляхи досягнення цілей підприємства.

Разом з тим, незважаючи на велику кількість друкованих робіт з методології техніко-економічного планування та інноваційного менеджменту, питанню планування інноваційного розвитку підприємств на сьогоднішній день в економічній літературі приділяється незаслужено мало уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику планування досліджували, розкрили й ґрунтовно проаналізували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: В. В. Іванова, Т. Б. Кушнір, О. В. Немцов, А. А. Садеков, Д. С. Сімоненко та інші, які переважно звертали увагу на планування як вид діяльності й управлінську функцію. До інноваційної діяльності увага наукового світу звернута давним-давно, зокрема, науково-прикладні аспекти інноваційної діяльності підприємства зна-

© І. А. Сільченко, В. М. Архіпова, 2017

Бібліографія ДСТУ:

Сільченко І. А. Планування як визначна необхідність розвитку інноваційної діяльності підприємств / І. А. Сільченко, В. М. Архіпова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2017. — № 4 (40). — С. 63–67.

References (APA):

Silchenko, I. A., Arkhipova, V. M. (2017). *Planuvannia yak vyznachna neobkhdnist rozvytku innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv* [Planning as a vital need for the development of innovative activities of enterprises]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4 (40), 63–67 (in Ukr.).

йшли відображення у працях М. П. Денисенка, П. Друкера, С. М. Ілляшенка та інших.

Метою статті є висвітлення планування інноваційної діяльності підприємства та основних етапів його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна діяльність підприємства є основою, ключовим фактором його успішного функціонування в умовах ринкової конкуренції. Інноваційна діяльність відноситься до найважливіших об'єктів системи планування діяльності підприємства та інноваційного менеджменту. Дієвість планування як інструменту управління інноваційною діяльністю підприємства багато в чому визначається його методологічним і методичним рівнем.

Сьогодні середовище, в якому функціонують вітчизняні підприємства, висуває нові умови, зумовлені ризикованістю, невизначеністю, мінливістю та нестабільністю, що, відповідно, вимагає перегляду ролі планування інноваційної діяльності. Найпростішим вирішенням цієї проблеми є запровадження ефективних процесів планування інноваційної діяльності підприємства.

Переосмислення місця та ролі планування у діяльності підприємства зокрема та системі управління економікою в цілому призвело до появи новітніх формулювань поняття «планування». Планування — це неперервний й невинний творчий процес, що має на меті досягнення поставлених цілей за оптимальних витрат ресурсів та приведення можливостей підприємства у відповідність до умов ринку [1, с. 231].

Впровадження інновацій у виробничій, соціальній, екологічній та інших сферах діяльності підприємства в кінцевому рахунку спрямовано на отримання економічних вигод. Різноманіття завдань інноваційного розвитку, прямо або побічно підлеглих досягненню головної мети, формує дерево цілей інноваційної діяльності підприємства.

Щоб інноваційна діяльність була максимально корисною для суб'єкта господарювання, необхідно забезпечити високий рівень управління інноваційними процесами. Необхідними складовими в управлінні інноваційним розвитком підприємства є прогнозування і планування нововведень. Планування спрямоване на прийняття і практичне здійснення управлінських рішень, а прогнозування створює необхідні умови для їхнього прийняття і дозволяє: скорочувати кількість варіантних розробок при формуванні плану; підвищувати глибину і якість обґрунтування плану; моделювати можливі шляхи розвитку об'єкта прогнозу; намічати необхідні заходи щодо досягнення очікуваних результатів.

У процесі планування здійснюється:

— переконливий вибір основних напрямків інноваційної діяльності для організації в цілому і для кожної структурної одиниці;

— формування програм досліджень, розробок і виробництва інноваційної продукції;

— встановлення календарних термінів проведення робіт;

— розрахунок потреби в ресурсах і розподіл їх за виконавцями на основі бюджетних розрахунків.

Як і кожен процес, планування інноваційної діяльності реалізується на підприємстві у виді послідовних етапів узвичаєних видів планування: стратегічного, тактичного й оперативного.

Стратегічне планування інноваційної діяльності має цільовий характер, тобто передбачає постановку й досягнення визначених цілей. Кількість і зміст етапів розробки стратегічних інноваційних планів, а також сама їх форма можуть істотно змінюватися залежно від конкретних умов. До числа чинників, які впливають на послідовність і зміст робіт, належать: форма власності підприємства, його тип (спеціалізоване чи диверсифіковане), галузева приналежність, рівень концентрації виробництва, рівень розвитку ринкових відносин і ринкової інфраструктури тощо [2, с. 38].

Стратегічне планування полягає у визначенні і поданні через систему стратегічних цілей, завдань і курсу дій, картини бажаного стану підприємства в майбутньому.

Стратегічне планування порівняно з іншими його видами має певні привілеї:

— стимулює (змушує) керівників усіх рівнів розмірковувати стратегічно, перспективно;

— здійснює цільову орієнтацію всіх учасників на досягнення фундаментальної мети, цілеспрямованої в майбутнє, на спільне опрацювання і виконання будь-якого інноваційного проекту чи програми розвитку організації в цілому;

— веде до чіткої координації зусиль управлінської ланки на різних рівнях організаційної структури;

— координація здійснюється як попереднє узгодження дій у підготовці планів і як узгоджена реакція на перешкоди і проблеми, що виникають під час виконання планів;

— змушує керівництво організації чітко визначати завдання кожного структурного підрозділу, як і особисті щодо здійснення стратегічних цілей;

— веде до встановлення показників діяльності організації як об'єктивної бази для ефективного контролю. [3]

Плани визначають бажаний і необхідний стан функціонування підприємства як системи на певний період. Порівняння фактичних значень параметрів із запланованими дає змогу оцінити діяльність організації, динаміку руху до досягнення поставлених стратегічних цілей; протегує посиленню взаємозв'язків і комунікацій між усіма ланками інноваційного управління, між

спеціалістами та керівниками, які обіймають різні посади в організаційній структурі, розподілу відповідальності за майбутню діяльність фірми; сприяє інформаційному забезпеченню учасників інноваційного процесу; плани містять для кожного учасника важливу інформацію стосовно цілей, прогнозів, ресурсів, строків і адміністративних умов здійснення інноваційних процесів; змушує керівництво організації чітко реалізовувати функцію мотивації учасників інноваційної діяльності; успішне виконання стратегічних завдань і планів є об'єктом особливого стимулювання й основою для взаємних розрахунків, що створює умови для продуктивної діяльності всіх учасників.

Стратегічне планування — це єдиний засіб номінального прогнозування майбутніх проблем і можливостей, яке забезпечує вищому керівництву спроможність створення планів на тривалий строк і дає основу для зниження ризику в прийнятті рішень стосовно майбутнього.

Стратегічне планування інноваційної діяльності проходить декілька загальновідомих етапів, а саме:

- 1) формування стратегічних інноваційних цілей;
- 2) визначення стратегічних завдань інноваційної діяльності;
- 3) збір, аналізування й оцінювання інформації щодо зовнішнього оточення;
- 4) збір, аналізування й оцінювання інформації щодо внутрішнього оточення підприємства;
- 5) планування інноваційної стратегії;
- 6) розроблення стратегічного плану інноваційної діяльності;
- 7) аналізування стратегічних альтернатив;
- 8) вибір генеральної стратегії інноваційного розвитку;
- 9) контроль та оцінювання результатів впровадження планів інноваційної діяльності.

Поточне (тактичне) планування є логічним продовженням стратегічного планування, оскільки воно створює підґрунтя для нових можливостей у поточній діяльності шляхом конкретизації стратегічних завдань і встановлених цілей.

Тактичне планування інноваційної діяльності підприємства — це процес створення передумов для реалізації нових можливостей стратегії інноваційного розвитку підприємства, обґрунтування завдань і засобів, необхідних для досягнення заздалегідь встановлених або традиційно прийнятих цілей. На основі техніко-економічного плану, що охоплює внутрішньовиробничий господарський механізм, встановлюються зв'язки між структурними підрозділами підприємства, розробляються науково обґрунтовані пропорції у виробництві та бюджети (кошториси) за ключовими видами діяльності, а також здійснюється контроль за їх виконанням.

Тактичне планування, як і стратегічне, є процесом, тому його реалізацію на підприємстві доцільно проводити за певними послідовними етапами. Загалом, наводять такі етапи тактичного планування:

- 1) аналізування ресурсних можливостей щодо реалізації обраної стратегії (оцінювання внутрішніх можливостей підприємства);
- 2) обґрунтування інструментарію тактичного планування (вибір методів і методики планування);
- 3) планування системи провідних показників;
- 4) розроблення сукупності заходів для реалізації стратегії;
- 5) фінансове обґрунтування запропонованих заходів;
- 6) формування адміністративних важелів;
- 7) опрацювання поетапної програми.

Оперативне планування інноваційної діяльності підприємства пов'язано з конкретизацією показників тактичного плану і вирішенням конкретних питань інноваційної діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Оперативне планування характеризується високим ступенем деталізації планів, вузькою спрямованістю і великою різноманітністю використовуваних прийомів і методів.

Оперативне планування використовується для визначення способів і методів вирішення завдань у межах тактичної поведінки підприємства, а також для швидкого реагування на непередбачувані зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі функціонування підприємства, тому характеризується значно більшим рівнем конкретизації та деталізації.

Процес оперативного планування складається з таких послідовних етапів [4, с. 27]:

- 1) аналіз реалізації оперативних планів підприємства попереднього періоду;
- 2) встановлення загальних цілей розвитку підприємства на плановий період;
- 3) конкретизація загальних цілей і завдань для кожного підрозділу підприємства;
- 4) первинне складання системи оперативних планів підприємства;
- 5) аналіз оперативних планів та їх корегування керівництвом;
- 6) остаточна підготовка й затвердження оперативних планів.

Оперативне планування забезпечує невинну і взаємоузгоджену роботу всіх підрозділів підприємства щодо реалізації стратегічних планів, досягнення перспективних і поточних цілей за умови оптимального використання ресурсів для досягнення найкращого результату. Таким чином, оперативне планування стає основоположним інструментом для досягнення стратегічних планів шляхом періодичного адаптування стратегічних цілей до мінливих реалій.

Інноваційна діяльність носить творчий характер, вона погано поєднується з твердою регламентацією робіт і централізацією прийняття рішень, важко вписується у формалізовані організаційні структури менеджменту. В цьому полягає складність процесу планування інноваційної діяльності. Інновації, в основі яких лежать нові знання, тобто ті, що втілюють «блискучу ідею», — явища поодинокі, характеризуються безсистемністю і неорганізованістю, вони стають об'єктом уваги і приносять великі доходи. Але понад 90 % усіх ефективних новацій — це нововведення, засновані на аналізі, системності і завзятій праці [4]. Їх пошук має бути чітко організований і проводитися на регулярній, систематичній основі. У розробці такого виду інновацій велика роль належить процесу планування інноваційної діяльності.

Через постійне знецінення існуючих продуктів та технологій для уникнення технологічного відставання нововведення слід прогнозувати і планувати та займатися ними постійно, а не тільки

тоді, коли настають критичні обставини. Продуктові, технологічні та організаційні інновації взаємопов'язані, і проводити їх треба комплексно. Тому головним є динамічне попередження технологічного відставання, безперервне прогнозування інноваційної ситуації, планування та системне впровадження новацій у різних сферах підприємницької діяльності.

Несвоєчасне здійснення інновацій призводить до ефекту «футурошоку», тобто до такої ситуації, коли обставини спонукають здійснювати різкі зміни в короткий період часу з великими витратами ресурсів і надзвичайною напругою. Наслідком того може стати не тільки втрата прибутку, а й взагалі руйнування підприємства.

Процес планування незалежно від виду планів розпадається на три формальні фази: постановка завдання, розробка плану і реалізація планового рішення. Багатоступінчастий процес оновлення виробів можна навести у виді узагальненої моделі, на якій показані основні етапи цього процесу (рис. 1).

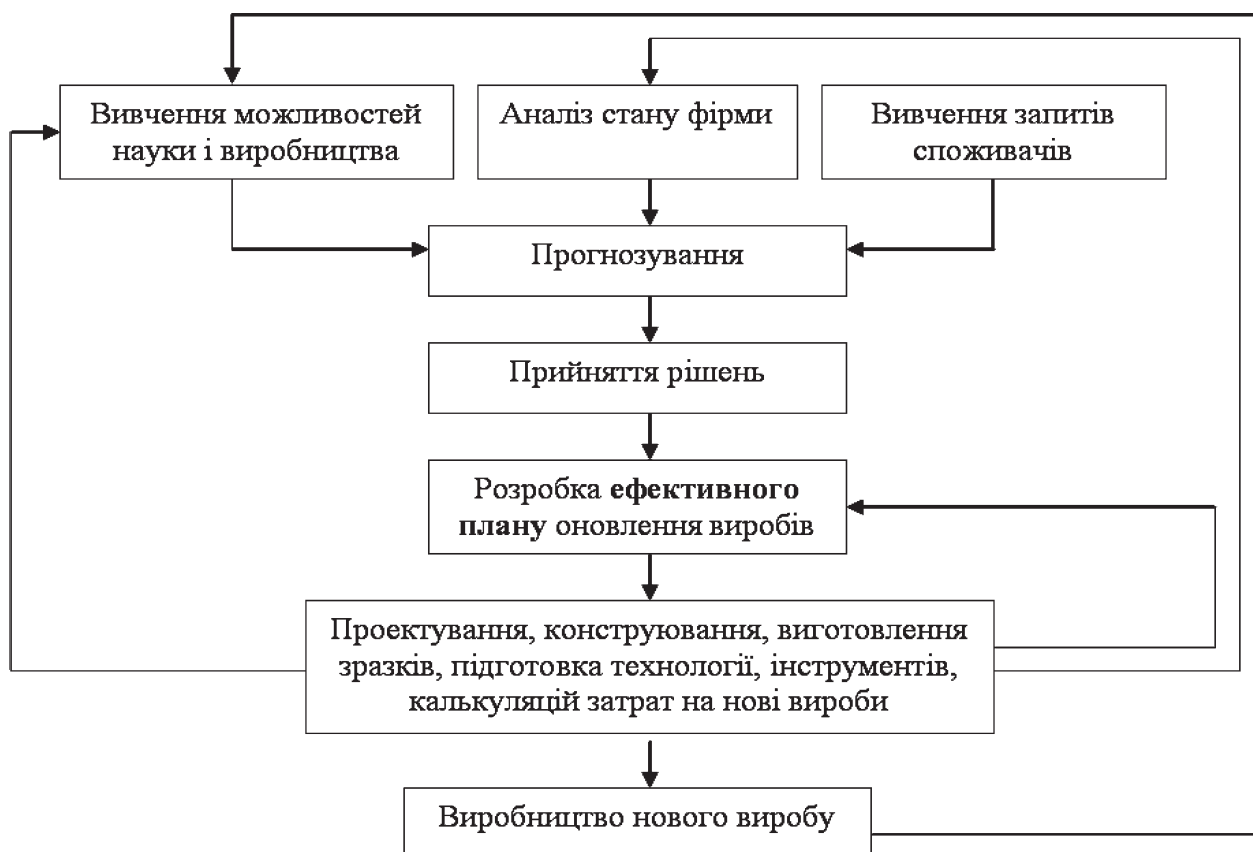


Рис. 1. Етапи планування освоєння нової продукції [5]

В наведеному процесі чільне місце займає розробка ефективного плану [5]. Планування освоєння нового продукту включає не тільки технічну розробку виробу, а і комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на задоволення запитів споживачів і зростання рентабельності підприємства.

Імовірність невдачі новітньої продукції — це фактор, що ескортує освоєння нових виробів на будь-якому підприємстві. Серед промахів, що спіткають нові продукти, основними є такі: недостатній аналіз ринку; дефекти самого продукту; більш високі, ніж передбачалося, витрати; конкуренція; недостатні зусилля в маркетинго-

вих дослідженнях і в збутовій діяльності та інші. Більшість проблем, що виникають у зв'язку з розробкою нової продукції, за своїм характером є організаційними. Дослідження багатьох американських корпорацій показало, що у 84 % з них найбільш важливими проблемами були проблеми планування й організації виробництва нових продуктів, а не техніко-технологічні проблеми. Основним фактором успіху нового продукту є наявність на підприємстві ефективної системи планування, що охоплює всі етапи розробки продукту [6].

Нові технології є одним з найважливіших ресурсів виробництва в підвищенні його конкурентоспроможності [7]. Щоб управляти розвитком технологічних процесів, необхідно знати параметри процесів і можливості їхнього функціонування, чітко визначитися у виборі необхідної технології для низки продуктів і обґрунтувати заміну старих технологій. Фундаментальним завданням виробничих технологій стає здатність створювати нові продукти і послуги, а також знаходити нові способи виробництва і доставки їх споживачу швидше за конкурентів. Тому аналогічно як і при освоєнні нових видів продукції, науково-обґрунтований вибір найефективнішого варіанту інноваційного рішення при впровадженні нових технологій та вирішення організаційних питань його реалізації є найбільш значимою частиною процесу планування інноваційної діяльності.

Створення плану інноваційного розвитку підприємства — дуже відповідальна і досить ризикова справа, яка має бути виважена ще на початкових етапах розвитку інноваційної ідеї. Планування дозволяє забезпечувати успіх реалізації інноваційних проектів.

Висновки. Оскільки на сьогоднішній день інновації охоплюють всі напрямки і сфери діяльності підприємства, має місце думка про доцільність зосередження планування всіх нововведень в єдиному комплексному плані інноваційного розвитку підприємства.

Максимальна ефективність інновацій забезпечується на етапах прийняття рішень щодо найвигіднішого варіанту та вирішення організаційних питань реалізації інновацій. Вдало здійснені інновації є стимулом для підвищення інноваційної активності підприємств і зрушень на шляху інноваційного розвитку. В цьому важливу роль повинно відігравати планування інноваційної діяльності,

обґрунтованість якого дозволяє здійснювати інноваційні проекти вчасно та ефективно.

Таким чином, планування інновацій слід віднести до найважливішого інструменту формування виробничої програми підприємства в сучасних умовах, оскільки воно виконує ключову роль у процесі її економічного обґрунтування.

Література

1. Янковий О. Г. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування / О. Г. Янковий, О. Л. Гура // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — Вип. 1 (91). — С. 229–238.
2. Кононенко Г. С. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. — 2009. — № 2. — С. 36–44.
3. Інноваційна політика підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://helpiks.org/3-29294>.
4. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко, А. П. Гречан та ін. ; за ред. д. е. н., проф. акад. М. П. Денисенка, д. е. н., проф. Л. І. Михайлової. — Суми : Університетська книга, 2008. — 1050 с.
5. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 440 с.
6. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, А. І. Шваб. — К. : Каравела, 2003. — 432 с.
7. Федуллова Л. Технологічна готовність економіки України до нових викликів в умовах відсутності технологічної політики / Л. Федуллова // Економіка України. — 2010. — № 9. — С. 12–25.

References

1. Yankovyy, O. H., Hura, O. L. (2009). *Vdoskonalennya planuvannya na pidpryyemstvi za dopomohoyu matematyko-statystychnykh metodiv prohnozuvannya* [Improvement of planning at the enterprise with the help of mathematical-statistical methods of forecasting]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1 (91), 229–238 (in Ukr.).
2. Kononenko, H. S. (2009). *Stratehichne planuvannya ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti* [Strategic planning of economic development of food industry enterprises]. *Menedzher. Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnya*, 2, 36–44 (in Ukr.).
3. *Innovatsiyna polityka pidpryyemstva* [Innovation policy of the enterprise]. Retrieved from <http://helpiks.org/3-29294> (in Ukr.).
4. Denysenko, M. P., Mykhailova, L. I., Hryshchenko, I. M., Hrechyan, A. P. et al. (2008). *Investytsiyno-innovatsiyna diyalnist: teoriya, praktyka, dosvid* [Investment and Innovation Activity: Theory, Practice, Experience]. Sumy, Universytetska knyha Publ. (in Ukr.).
5. Vasylenko, V. O. (2005). *Innovatsiynyy menedzhment* [Innovation Management]. Kyiv, Tsentri navchalnoyi literatury Publ. (in Ukr.).
6. Tarasyuk, H. M. (2003). *Planuvannya diyalnosti pidpryyemstva* [Planning of the enterprise activity]. Kyiv, Karavela Publ. (in Ukr.).
7. Fedulova, L. (2010). *Tekhnolohichna hotovnist ekonomiky Ukrainy do novykh vyklykiv v umovakh vidsutnosti tekhnolohichnoyi polityky* [Technological readiness of the Ukrainian economy for new challenges in the absence of technological policy]. *Ekonomika Ukrainy*, 9, 12–25 (in Ukr.).