

## ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Розкрито внутрішні та зовнішні чинники можливості реалізації інновацій, визначено етапи планування створення нової продукції, зазначено показники конкурентоспроможності інноваційної продукції.*

*Раскрыты внутренние и внешние факторы возможности реализации инноваций, определены этапы планирования создания новой продукции, отмечены показатели конкурентоспособности инновационной продукции.*

*The paper presents internal and external factors of possibility to realize innovations. The stages of planning the creation of new product are determined. The indexes of competitiveness of innovative products are shown.*

В управлінні господарською діяльністю підприємства планування посідає головне місце, адже бере на себе організа-

© О.П. Єлець, 2010

ційний початок усього процесу реалізації обґрунтованих 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.

В умовах кризи найголовнішим питанням для всіх підприємств є збереження існуючого сегмента ринку та завоювання нових груп споживачів. При цьому проблема полягає в необхідності переорієнтації вітчизняних підприємств на інноваційну модель підприємництва, де основна увага приділяється нововведенням, які спрямовані на задоволення потреб споживачів у високій якості продукції та отримання для підприємства конкурентних переваг.

Розгляду питань теорії та практики інноваційного розвитку приділили увагу багато вітчизняних та зарубіжних учених. Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження різних аспектів планування інноваційної діяльності зробили О.В. Посилкіна, Г.В. Костюк, В.М. Тіманюк, П.П. Микитюк, Б.Г. Сенів, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.І. Амоша, В.В. Іванова. Серед російських учених ці питання аналізуються Д. Кокурінім, І.Т. Балабановим та іншими науковцями.

На сьогоднішній день інноваційна сфера, зокрема планування інновацій, є однією з найменш розвинутих у національній економічній системі.

*Метою* даної статті є аргументування високого значення планування інновацій для підприємства й визначення етапів даного процесу.

Головна мета планування інновацій полягає в інтеграції всіх учасників інноваційного проекту для виконання комплексу робіт, які забезпечують досягнення кінцевих результатів. План реалізації нововведень є детальним, розгорненим у часі, збалансованим за ресурсами й виконавцями переліком взаємопов'язаних науково-технічних, виробничих, організаційних та інших заходів, спрямованих на досягнення загальної мети або вирішення поставленого завдання.

Рішення про запровадження інновацій і розробку інноваційного проекту є завжди стратегічним рішенням. Перед його прийняттям необхідно оцінити, наскільки інновації відповідають стратегії підприємства. Суперечності між ними та прийнятим стратегічним напрямом принесуть підприємству більше проблем, ніж користі. Окрім того, перед прийняттям рішення щодо запровадження інновацій необхідно оцінити внутрішні та зовнішні чинники можливості їх реалізації.

До зовнішніх чинників належать:

попит. При цьому розглядаються рівень та динаміка попиту, а також рентабельність продукції, які є предметом інновацій. Для проведення інновацій доцільно обирати сегменти, що забезпечать оптимальний баланс даних характеристик і потенціал для різкого зростання використання інновацій, коли продаж кожної додаткової одиниці продукції підвищує споживчу цінність решти. Збільшення обсягу продажу призводить до зменшення витрат підприємства;

галузева динаміка. Тут головним є стан життєвого циклу галузі й можливі ринкові ніші підприємства. Так, галузі у фазі швидкого та стійкого зростання надають більше можливостей для інновацій, наприклад харчова промисловість і стільниковий зв'язок. Значний вплив при цьому мають і конкуренти, які постійно випускають інноваційні продукти;

ринку ресурсів. Наявність цікавих технічних рішень (патенти, технології), що можуть бути основою для інновації. Підприємства не завжди мають змогу самостійно розробляти всі необхідні техніко-технологічні процеси та рішення для створення інноваційного продукту.

До внутрішніх чинників належать:

персонал, його навички, вміння працювати «у команді», вміння управляти проектами, бажання вчитися й засвоювати щось нове;

достатність ресурсів та ефективність їх використання;

динамічність організаційної культури, збалансована система повноважень та відповідальності;

можливість підприємства швидко адаптуватися до змін, що пов'язані з інноваційною діяльністю [1, 172-173];

можливість підприємства забезпечити фінансування інноваційних проектів.

Прийняття рішення про джерела фінансування та необхідний плановий обсяг інвестицій залежить від економічної ситуації на ринку. Так, якщо ринковий попит на продукцію підприємства задовольняється повністю, то це не потребує нарощування обсягів виробництва на даному підприємстві. У такому випадку має здійснюватися лише просте відтворення основних фондів за рахунок амортизаційних відрахувань. Обсяг необхідних інвестицій визначається на основі даних про потребу в новому обладнанні, цін на нього з урахуванням вартості монтажу.

Якщо попит на продукцію підприємства є зростаючим, то в такому випадку має сенс збільшення обсягів виробництва продукції з метою приросту прибутку. Для цього необхідне розширене відтворення основних фондів і нарощування виробничої потужності підприємства шляхом реконструкції, технічного переоснащення, розширення виробництва за попередньо розробленим проектом. Для визначення необхідного обсягу капіталовкладень використовують метод прямого рахунку й дані кошторису технічного переозброєння, реконструкції або розширення виробництва.

Існує ще і третій випадок, коли попит на пропоновану підприємством продукцію різко зменшився (тобто вона втратила конкурентоспроможність). Тоді підприємство має модернізувати її виробництво або організувати виготовлення нової продукції. У такій ситуації слід здійснити докорінну перебудову техніко-технологічної бази виробництва. Розрахунок необхідного обсягу капіталовкладень проводять аналогічно, як у попередній ситуації, але враховують значні розміри капітальних витрат на маркетингові дослідження, можливу диверсифікацію виробництва [1, 177].

Сучасна асортиментна політика кожного підприємства передбачає наявність у його портфелі замовлень продукції, що перебуває на різних стадіях життєвого циклу, і певного співвідношення між ними. Практика свідчить, що для успішності підприємства продукція, яка забезпечує йому найбільший прибуток, має охоплювати 75-85% загального обсягу виробництва. Решта припадає на продукцію, виробництво якої розпочинається [4, 233]. Отже, одним з основних аспектів планування інноваційної діяльності є планування створення нової продукції, що здійснюється за нижченаведеними етапами.

### **1 етап. Пошук ідей щодо оновлення продукції.**

Виникнення інноваційної ідеї є відправною точкою, з якої починається розробка інноваційного плану. На цьому етапі необхідною є організація постійного надходження якомога більшої кількості нових ідей, які б одночасно враховували можливості підприємства.

Джерелом ідей можуть бути працівники підприємства, науково-дослідні та проектно-конструкторські організації, покупці, постачальники, конкуренти, ярмарки, виставки тощо. Ідея може виникнути спонтанно або бути результатом тривалого процесу; може бути наслідком «мозкової атаки» або індивідуального аналізу.

Формування інноваційної ідеї розглядається із двох позицій. З одного боку, інноваційна ідея становить основу, підґрунтя інноваційного проекту, що знаходить відображення в постановці генеральної кінцевої мети проекту. З іншого боку, під формуванням інноваційної ідеї (задуму) розуміється обґрунтований план дій, тобто сукупність методів або шляхів досягнення мети проекту. Уже на цьому етапі визначаються альтернативні варіанти вирішення проблеми [2, 180].

#### **2 етап. Оцінка ідей і пошук найбільш прийнятної.**

На цій стадії відбувається генерування базових ідей, що можуть забезпечити реалізацію цілей упровадження інновації. Аналіз ідей здійснюється за ступенем їх важливості для підприємства. Основним критерієм оцінки може служити майбутня прибутковість продуктів, а також придатність ідеї для подальшої розробки. На цьому етапі також здійснюється приблизна оцінка обсягів попиту й тенденцій його розвитку. На початкових стадіях плану важливим є врахування думок усіх учасників інноваційної діяльності, які можуть виграти чи програти внаслідок його здійснення. Неузгодженість інтересів цих учасників може спричинити труднощі у здійсненні інноваційного плану та низьку якість виконуваних робіт. Окрім того, на цьому етапі розглядаються питання можливості технічної реалізації проекту, відсутності юридичних проблем (перевірка на відсутність патенту в інших осіб) і ризику при експлуатації продукту споживачами.

#### **3 етап. Оцінка споживчих властивостей нової продукції та аналіз ринку.**

Після схвалення певної ідеї додатково оцінюються властивості нової продукції, а саме: тривалість життєвого циклу, стійкість до сезонних коливань, простота використання, дизайн, можлива собівартість, економічність експлуатації, якість, потужність, габаритні розміри, термін використання, надійність при експлуатації, універсальність використання, співвідношення стандартних та специфічних елементів. На даному етапі проводять також попередній аналіз ринків щодо забезпечення конкурентоспроможності нової продукції.

Обов'язковими компонентами конкурентоспроможності служать економічні та нецінові характеристики. До економічних належать такі вартісні показники, як витрати й ціна продукції, витрати на її експлуатацію та утилізацію тощо. До нецінових характеристик товару можна віднести: умови розрахунку та сервісу, ділову репутацію (гудвіл), імідж фірми, рекламу та пропаганду товару тощо. У процесі прогнозування інноваційної продукції для оцінки її конкурентоспроможності застосовується система таких показників:

одиночні або часткові, що характеризують відсоткове співвідношення величини будь-якого технічного або економічного параметра цього товару й відповідного параметра товару-конкурента;

групові або зведені, що об'єднують одиночні показники за однаковими групами параметрів, наприклад: технічними, економічними, нормативними;

інтегральні, що відображають кількісну характеристику конкурентоспроможності товару у вигляді відношення суми групового показника за окремими параметрами (технічними, неціновими) до групового показника за економічними параметрами [3, 127].

#### **4 етап. Вивчення особливостей виробництва й існуючих можливостей підприємства щодо випуску нової продукції.**

Даний етап передбачає аналіз технічної бази підприємства щодо її готовності до розробки й виготовлення нової продукції. Завдання аналізу полягає у визначенні резервів, які має підприємство для підвищення організаційно-технічного рівня й розвитку виробництва порівняно з передовими підприємствами даного профілю. У процесі здійснення цього аналізу слід дотримуватися такої послідовності й етапності:

1) визначити експлуатаційні показники технічного рівня: технічні показники, тривалість робочого часу, продуктивність, ступінь автоматизації, коефіцієнт корисної дії, довговічність, ремонтпридатність, ергономічні, естетичні й екологічні;

2) визначити виробничо-технічні показники: трудо-, матеріало-, енергомісткість, блоковість;

3) визначити економічні показники: капіталовкладення у виробництво машин, собівартість одиниці продукції або послуг, що виконуються за допомогою машин, собівартість і ціна машини, економічна ефективність [5, 32].

На базі отриманих даних аналізу фахівці вивчають різні способи виробництва продукту з метою обрання такого варіанта, який забезпечить мінімальні зміни при вдосконаленні виробництва. Це знизить витрати на освоєння нового продукту та прискорить початок його виробництва. Крім того, розглядають рівень інвестицій, відповідність виробничим потужностям, тривалість часу до початку реалізації, простоту виробництва, доступність виробничих ресурсів.

#### **5 етап. Проектування продукту.**

На даному етапі проводяться роботи із проектування. Це сукупність стадій, на яких відбувається обґрунтування доцільності та здійсності реалізації конкретного інноваційного плану. Йдеться насамперед про розробку пропозицій, передпроектну та проектну підготовку. На цьому етапі здійснюється обґрунтування забезпеченості. Проект містить основні результати проектних робіт та повну характеристику властивостей, які буде мати нова продукція, технологію її виробництва й економічне обґрунтування.

#### **6 етап. Виготовлення обмеженої партії та пробний збут на обмеженому ринку.**

Здійснюються організаційні роботи з підготовки до виробництва та виготовлення прототипу продукту, придатного для випробувань. На цьому етапі перевіряється придатність запропонованої технології для виготовлення нової продукції, розгортається дослідне виробництво для її обмеженого випуску. Для виготовленої в невеликій кількості продукції організують пробний збут, щоб визначити реакцію покупців і прийняти рішення про запуск її в серійне (масове) виробництво. Отримана в результаті збуту інформація дозволяє визначити фактичний рівень витрат виробництва, урегулювати ціну, намітити шляхи просування товару.

За позитивними результатами дослідного виробництва та пробного збуту вище керівництво приймає рішення про затвердження проекту й виділення коштів на організацію та здійснення серійного (масового) виробництва.

#### **7 етап. Серійне (масове) виробництво й освоєння ринку.**

У процесі розгортання основного виробництва закінчуються роботи, що були розпочаті на попередніх етапах: створення упаковки, тари, розробка технічної документації та реклами. Виробництво забезпечується необхідним обсягом ресурсів. Проводиться активна рекламна кампанія та заходи для освоєння ринку.

Планування інновацій у сфері технологій, технічних, організаційних та інших рішень також починається з пошуку й оцінки ідей, а закінчується розробкою відповідних проектів. Кожен інноваційний проект оформлюється у вигляді заявок-пропозицій. Комплект заявок-пропозицій є планом інновацій.

*Висновки.* Отже, інноваційна діяльність включає не тільки інноваційний процес перетворення наукових знань на нові види продуктів, технологій та послуг, але й маркетингові дослідження ринків збуту товарів, конкурентного середовища, а також комплекс управлінських, організаційно-економічних заходів, які у своїй сукупності приводять до інновацій. Результатом планування інновацій є складений інноваційний план, який містить вказівки кому, яке завдання і в який час вирішувати, а також, які ресурси потрібно виділити на вирішення кожного завдання. Розробка цього плану підприємства має базуватися на відборі таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку й дають максимальні прибутки.

## **Література**

1. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / В.В. Іванова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
2. Посилкіна О.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / О.В. Посилкіна, Г.В. Костюк, В.М. Тіманюк. – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – 272 с.
3. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / О.М. Свінцицька. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.
4. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
5. Цигилик І.І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства / І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька, О.І. Мозіль. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 99 с.

*Надійшла до редакції 28.04.2010 р.*