**Тема 10. Планування інноваційного розвитку підприємств**

1. *Основи планування інноваційного розвитку підприємств*
2. *Етапи планування інноваційної діяльності підприємства*
3. *Прогнозування інноваційного розвитку підприємства*
4. **Основи планування інноваційного розвитку підприємств**

Залежно від форми здійснення розрізняють директивне та індикативне планування.

***Директивне планування*** має обов'язковий характер для об'єктів планування. Підкреслимо, що директивне планування, маючи розпорядчий характер, може використовуватися в поточному плануванні інноваційної діяльності підприємства і в цілому в ринкової економіки.

***Індикативне планування*** найчастіше застосовується на макрорівні. Завдання (індикатори) індикативного планування не обов'язкові для виконання. Вони характеризують параметри та напрямки розвитку економіки країни (регіону), визначені в результаті вироблення і формування органами державного управління курсу соціально-економічної політики.

**До складу індикативного плану входять**: загальна концепція соціально-економічного розвитку країни (регіону), прогноз соціально-економічного розвитку, державні федеральні і регіональні цільові програми та системи економічних регуляторів, а також обмежене число обов'язкових завдань.

Індикативне планування принципово відрізняється від директивного тим, що носить рекомендаційний, а не обов'язковий характер, засноване на непрямому регулюванні, використанні системи економічних нормативів і пільг, переважне застосування вартісних, а не натуральних показників.

Підприємства можуть брати участь у реалізації індикативного плану в одній з наступних форм: 1) участь у державних або регіональних цільових комплексних програмах підтримки інноваційної діяльності; 2) поставка продукції, виконання робіт і послуг для державних потреб. Індикативне планування застосовується і на мікрорівні, зокрема при розробці та складанні перспективних планів.

Залежно від змісту, цілей і завдань розрізняють такі **види планування**.

• За ***тривалості планового періоду (горизонту планування)*** виділяють довгострокове (перспективне), середньострокове (понад один рік) і короткострокове (поточне) планування.

Слід відрізняти перспективне планування від ідентичного за формою прогнозування. Будучи невід'ємним елементом планування, ***прогнозування*** являє собою метод, де можливі ситуації майбутнього описуються з наявних практичних даних і орієнтує поточні припущення щодо зміни розвитку об'єкта або процесу. Більшість рішень, прийнятих в області маркетингу, підприємництва, інвестування, інновацій і т.п., базується на оцінці подій, які відбудуться в майбутньому, тобто у своїй основі мають прогноз розвитку подій. Виявлення за допомогою прогнозу різних варіантів розвитку планованого об'єкта або процесу й обґрунтування вибору оптимального варіанту дозволяють розглядати прогнозування як один з етапів перспективного планування.

***Середньострокове*** планування складається на період від одного року до п'яти років. ***Поточне*** планування здійснюється на період до одного року і включає піврічне, квартальне, місячне, тижневе (декадні) і добове (годинне) планування.

• За ***важливості поставлених цілей*** (типу цілей, змісту планових рішень або обсягом залучених матеріальних ресурсів та інвестицій) розрізняють стратегічне, тактичне, оперативне, інвестиційне та бізнес-планування. Таким чином, до складу перспективного планування включено формування довгострокових планів, спрямованих на вирішення стратегічних завдань. Стратегічне планування - чітка орієнтація планування на ринкові потреби, облік ринку як головного чинника зовнішнього середовища. Будучи складовим елементом стратегічного управління, стратегічне планування - багатоетапний процес активного пошуку альтернативних варіантів, вибору кращого з них, побудови на основі цього вибору загальної стратегії розвитку, формування спеціального механізму її реалізації.

В якості ключового завдання стратегічного планування розвитку інноваційного підприємництва виступає побудова схеми інноваційної поведінки підприємства на ринку (рис. 10.1).



**Рис. 10.1. Схема інноваційної поведінки підприємства на ринку**

Як правило, у світовій практиці розрізняють поняття довгострокового і стратегічного планування.

***Довгострокове*** планування будується переважно на екстраполяції сформованих тенденцій розвитку та введення в моделі планування оцінок майбутнього. Перенесення минулих закономірностей і структурних характеристик на майбутній розвиток - особливість і одночасно недолік даного підходу. Як правило, це пов'язано з тим, що робиться ставка на те, що майбутні умови функціонування підприємства будуть більш сприятливі, ніж в минулому періоді.

Основою ***стратегічного*** планування вважається побудова дерева цілей і сценаріїв планування інноваційної діяльності підприємства, розробка планів на основі ситуаційних моделей, експертних і матричних оцінок варіантів господарської поведінки та ін. Вихідним відмітним принципом складання загальнокорпоративних стратегічних планів інноваційної діяльності служить побудова їх від майбутнього до теперішнього. Дана форма планування органічно вписується в концепцію стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. При виборі стратегії інноваційної діяльності необхідно враховувати накопичений потенціал підприємства.

У системі довгострокового планування інноваційної діяльності виходячи з оцінки поточних підсумків та прогнозування зовнішнього середовища відбувається уточнення стратегічних проблем. Формується довгострокова стратегічна політика в галузі інноваційної діяльності, приймаються середньострокові плани для об'єднання інноваційних проектів і програм в одне ціле і ув'язки з розподілом ресурсів. Мети втілюються в програми дій, бюджети (річний план), плани прибутків, що розробляються для кожного з основних підрозділів фірми.

Стратегічне планування інноваційної діяльності характеризує інтегральний процес підготовки та прийняття стратегічних рішень з розробкою основних методів їх здійснення. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства - послідовно-паралельний багатоетапний процес, що охоплює наступні множини рішень:

1) ***визначення бізнесу*** (опис виробленого продукту, робіт і послуг з урахуванням техніко-економічних параметрів, споживчих властивостей і т.п., оцінка масштабу ринку даного продукту, сегментація ринку);

2) ***місія (роль) бізнесу*** - безліч переслідуваних цілей в їх кількісному вимірі, тобто місія - це сукупність кількісних вимірників, що виражають цілі розвитку (темпи зростання обсягу продажів, розмір частки ринку, рівень прибутковості або прибутковості, величина чистого доходу і обсяг грошового обороту та ін.);

3) ***інноваційні проекти*** та ***програми*** - деталізація стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства;

4) ***бюджетування*** - формування системи розподілу ресурсів і складання бюджетів, що забезпечують реалізацію зазначених програм і проектів.

Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства передбачає щорічну коригування прийнятих планових рішень, а також перегляд відповідних заходів з виконання цих планів. Звідси найважливішою відмінною рисою стратегічного планування інноваційної діяльності залишається гнучкість планового горизонту, в чому обумовленого масштабами і розміром підприємства.

***Тактичне планування інноваційної діяльності підприємства*** - це процес створення передумов для реалізації нових можливостей стратегії інноваційного розвитку підприємства, обгрунтування 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 обгрунтовані пропорції у виробництві та бюджети (кошторису) за ключовими видами діяльності, а також здійснюється контроль за їх виконанням. У сучасних умовах бюджетування - найбільш важливий засіб планування і контролю у підприємництві та державному управлінні. Бюджет підприємства - це що охоплює всі аспекти господарських операцій підприємства план, що відображає цілі, завдання та політику підприємства в галузі інноваційної діяльності на певний період.

***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.

***Інвестиційні проекти*** (плани капітальних вкладень) спрямовано на збільшення виробничих потужностей, характеризуються тривалим характером.***Бізнес-планування*** проводиться для обгрунтування створення нового підприємства та організації, виходу на ринок і забезпечення прибутковості господарської діяльності.

**2. Етапи планування інноваційної діяльності підприємства**

Планова діяльність відноситься до однієї з найважливіших функцій сучасного менеджменту. В умовах ринкової економіки основою стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства стає планування доходів і витрат; фінансовий аспект планування (бюджетування) стає ключовим як при розробці плану, так і при його конкретизації та виконанні. Планування як початковий етап управління являє собою процес, спрямований на вибір цілей розвитку фірми в галузі інноваційної діяльності, визначення програми дій (політики), розробку заходів і заходів, методів досягнення поставлених цілей.

**Процес планування розвитку інноваційної діяльності підприємства містить наступні етапи**.

1. Прогнозування, під яким розуміється систематичний аналіз певного кола факторів з метою передбачення наявних ресурсів. Прогноз дає можливість обґрунтованого підходу до планам.

2. Порівняння і вибір варіанта розвитку інноваційної діяльності підприємства. В управлінні не існує одного підходу до вирішення поставленого завдання. Тому необхідно оцінити альтернативні варіанти з різних позицій (прибутковості, використовуваних ресурсів, соціально-екологічної значимості і т.п.) і вибрати найбільш підходящий варіант.

3. Формування мети і постановка завдань. Необхідно чітко визначити мету підприємства в області інноваційної діяльності та терміни її досягнення.

4. Розробка програми дій з відповідним графіком робіт. Для отримання дієвої програми потрібно встановлення тимчасової послідовності і черговості виконання прийнятих завдань.

5. Вартісна оцінка інноваційних програм і проектів з одночасним розподіл ресурсів (насамперед фінансових). Даний етап також називається ***бюджетуванням*** (формуванням бюджету). Покликаний узагальнити всі попередні матеріали і представити їх у вартісному вираженні у вигляді стандартного пакету документів.

1. **Прогнозування інноваційного розвитку підприємства**

**Прогнозування інноваційного розвитку фірми** являє собою вид її управлінської діяльності, продуктом якої є варіанти наукового передбачення майбутнього стану її матеріально-технічної бази, використовуваних ресурсів, продукції, що випускається, яке зміцнить конкурентне становище фірми на ринку і підвищить ефективність її діяльності.

Практичне значення прогнозування полягає в оптимальному розподілі ресурсів, підвищенні рівня обгрунтованості планових розрахунків і управлінських рішень, зниженні ступеня ризику і усуненні помилок в управлінні. Завдання інноваційних прогнозів полягає не тільки в обґрунтуванні шляхів і варіантів розвитку фірми, що дозволяють погоджувати його науково-технічний та соціально-економічний аспекти, а й у виявленні "точок розриву", в яких збалансованість розвитку не може бути досягнута при збереженні сформованих тенденцій. Результатом такого прогнозування є встановлення "вузлів незбалансованості".

Відома класифікація прогнозів науково-технічного розвитку (рис. 10.3).



**Рис. 10.3.** Види прогнозів науково-технічного розвитку фірми

У залежності від його цілей розрізняють ***нормативний*** і ***пошуковий*** (чи дослідницький, генетичний, трендовий, вишукувальний) прогнози.

Перший спрямований від майбутнього (споживчого попиту) до сьогодення та передбачає дослідження об'єктивно існуючих тенденцій розвитку для визначення реально досягаються цілей розвитку.

Другий, навпаки, орієнтований від справжнього (можливостей фірми) до майбутнього і являє собою результат пошуку способів досягнення вже поставлених цілей. Результати обох прогнозів можуть не збігатися, що обумовлено протиріччям між споживчим попитом на продукцію, що випускається і технічними можливостями фірми ("крапка розриву", "зшивається" за допомогою досягнень науки і техніки).

За формою обгрунтування управлінських рішень розрізняють ***цільовий, програмний, проектний*** і ***організаційний*** прогнози.

Перший визначає цілі майбутнього науково-технічного розвитку з подальшим виділенням пріоритетів і тимчасових інтервалів їх досягнення. Він відповідає на питання: що саме бажано? І чому? На основі багатокритеріальної оціночної функції (функції розподілу перевагу) такий прогноз задає ранги поставлених цілей.

Другий пропонує шляхи, заходи та умови досягнення цілей із зазначенням термінів і ступеня ризику реалізації кожного шляху. Прогноз відповідає на питання: що конкретно необхідно для досягнення бажаного? Третій пропонує варіанти конкретних образів майбутнього стану фірми, які будуть покладені в основу поточного проектування. Четвертий являє собою безліч поточних альтернативних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей по реалізації бажаного стану об'єкта. Цей прогноз охоплює комплекс організаційно-технічних заходів і можливих варіантів розподілу ресурсів і відповідає на питання: в якому напрямку шукати рішення, щоб досягти мети?

За періоду попередження розрізняють ***оперативний, коротко-, середньо-, довго-*** і ***далекостроковій*** прогнози науково-технічного розвитку.

Оперативний прогноз містить детальні кількісні оцінки і орієнтований на той період, протягом якого не очікується істотних змін у розвитку фірми і стан зовнішнього середовища.

Короткостроковий - розробляється на період, протягом якого очікуються тільки загальні кількісні зміни, і містить загальні кількісні характеристики.

Середньостроковий охоплює період попередження з переважанням кількісних змін над якісними на відміну від довгострокового, де переважають якісні зміни. Відповідно, середньостроковий прогноз містить кількісно-якісні характеристики, а довгостроковий - якісно-кількісні.

Далекостроковій (надстрокового) прогноз орієнтований на перспективу і включає в себе якісні характеристики загальних напрямів науково-технічного розвитку фірми. Тимчасова градація прогнозів умовна і залежить від специфіки завдань і мети розвитку. Приміром, навіть довгострокові прогнози в одних випадках можуть вимірюватися цілодобово, а в інших - десятками років.

Оптимальний, або задовільний, варіант прогнозу деталізується в планових розрахунках.