

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

С. С. Гараба,

асистент кафедри «Фінанси, банківська
справа та страхування»,

*Запорізький національний технічний
університет, м. Запоріжжя, Україна*

Процеси управління інноваціями в машинобудівних галузях, повинні узгоджуватися при довгостроковому, середньостроковому і короткостроковому плануванні. Всі інноваційні елементи з різним ступенем точності розраховуються аналітиками. Ці дані використовуються в якості інформаційної основи для прийняття рішень щодо створення концепції нових товарів.

Порядок генерування ідеї створення інновації складається з таких етапів.

Етап 1

На підставі пропозицій машинобудівних підрозділів і галузей керуюча компанія розробляє ідею створення нового товару – середньостроковий або довгостроковий план на 3–5 і більше років. Ідея створення інновації характеризує такі аспекти:

- стратегічні зони господарювання – опис продуктів, які плануються випустити, вивчення ринку, обсяги випуску і попиту;
- цільові показники інноваційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

Критерії створення інновацій характеризують такі стратегії:

- маркетингова стратегія – цільові обсяги і ціни продажів, методи просування інновацій на ринках;
- виробнича стратегія – технології та показники виробництва;

- інноваційна стратегія – опис інноваційних переваг;
- інвестиційна стратегія – ефективність інновацій, обсяги інвестування.

Етап 2

Планово-економічні служби підприємства для ініціації процесів річного планування розробляють попередньо узагальнені плани сценарних умови запровадження інновацій. У них вказуються основні цільові показники виробничої, фінансової, інноваційної та інвестиційної діяльності.

Сценарні умови розробляються на підставі стратегії розвитку підприємства та оперативних державних прогнозів соціально-економічного розвитку, які дозволяють оцінити зростання витрат через інфляцію, обсяги продажів інноваційних продуктів і т.д. Отже, стратегії розвитку машинобудівних підприємств є аналітичною основою річного планування.

Сценарні умови затверджуються виконавчими органами машинобудівного підприємства.

Ці дані є чисельним виразом інтересів «великих» акціонерів, які вилучають більше ренти на певному часовому горизонті. Вихідні плани формують нижчі рівні адміністративного апарату. З їх допомогою «дрібні» акціонери намагаються відстояти свою частку ренти.

У висхідних планових документах часто занижуються об'єми надходжень грошових коштів від капіталовкладень, завищуються витрати та платежі, пропонується залучати не вигідні кредити і т.д. Якщо фальсифіковані показники будуть затверджені, то менеджери-опортуністи зможуть досягти встановлених домінуючою групою цілей, витягуючи свою частку інсайдерської ренти. «Великі» Інсайдери організовують численні перевірки висхідних планів.

На високо централізованих машинобудівних підприємствах планування починається і закінчується спадними потоками планових даних. Спочатку «великі» акціонери формують приблизний план – сценарні умови, а за підсумками уточнених розрахунків та аналізу висхідних планів видають нижчим підрозділам затверджені бюджети їх діяльності. Це означає, що воля домінуючої групи є базою і результатом планування інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

Етап 3

Відповідальні за дохідну частину підрозділу машинобудівного підприємства за рахунок сценарних умов і маркетингової стратегії формують план роботи. У ньому вказуються обсяги і ціни залучених і розміщених грошових коштів, а також дані про очікувані доходи. Іноді на додаток до цього документа розробляється план з маркетингу. Він свідчить про склад і вартість інновацій.

План залучення і розміщення грошових коштів звичайно розробляється в декількох варіантах. Це допоможе оцінити вплив різних цін на прибутковість інноваційного продукту.

Якщо машинобудівне підприємство не має влади над ринком, то варіанти плану доходів формуються на основі прогнозів конкурентних цін на інновації. Вони розраховуються з використанням даних оперативних державних прогнозів (рівня доходів населення, ВВП, індексів інфляції та ін.) Маркетингові підрозділи або зовнішні консультанти повинні оцінювати ефекти заміщення і входження в галузь конкурентів при різних рівнях цін на грошові кошти та інноваційних змін.

План випуску інноваційних продуктів може деталізуватися залежно від ринків збуту для того, щоб врахувати відмінність у рівні влади підприємства машинобудування на різних ринкових сегментах.

Якщо домінуючі акціонери витягують інсайдерську ренту, знижуючи доходи від введеної інновації, то машинобудівне підприємство розробляє два плани доходів. Перший розраховується на підставі ринкових цін і характеризує реальну виручку. Цей документ призначає обсяги інсайдерської ренти. Другий план продажів розробляється на основі трансфертних цін. Він характеризує обсяги доходів, які будуть перераховані з центру прибутку іншим підрозділам. Останні повинні так спланувати свою діяльність, щоб забезпечити негативний або задовільно-негативний фінансовий результат при встановлених інсайдерами сум надходжень та оплати за запровадження інновації. Планування обсягів інсайдерської ренти на підприємстві машинобудування дозволяє обмежити поширення витоків фінансових коштів серед інших підрозділів.

Акціонери можуть витягувати ренту не лише маніпулюючи з доходами, а й завищуючи ціни на інноваційні продукти. Параметри доходів цих операцій також комплексно плануються на підприємстві. При цьому інсайдери призначають сукупний обсяг ренти,

а аналітики, виходячи з умови мінімізації податкових платежів, розраховують трансфертні ціни. Пізніше виробничі та управлінські підрозділи машинобудівного підприємства розробляють плани з собівартості на основі трансфертних цін.

Отже, обсяг інсайдерської ренти точно розраховується або, принаймні, оцінюється.

Етап 4

На підставі плану доходів від інновацій формуються виробничі програми. У них зазначаються відомості про натуральні обсяги доходів. Зазвичай розробляється один варіант бізнес-плану на основі найбільш вірогідного прогнозу доходів. Якщо обсяги доходів змінюються, то проводиться оперативне коригування.

При формуванні бізнес-плану планується використання власних коштів і розробляється план по залученню грошових ресурсів. На підставі даних з випуску інновації розраховуються можливі доходи та обсяги капіталовкладень.

Для підвищення точності та об'єктивності планування доходів по навігаційним інноваціям машинобудівним підприємствам необхідно постійно оновлювати комп'ютерні моделі. Дані програми доцільно виконувати при зміні і розрахунках схожих типів і основних схемах доходів.

Програмна складова даної системи дозволяє оцінити концентрацію грошових коштів, спрогнозувати розвиток інновацій і розраховувати терміни капіталовкладень.

На жаль, більшість підприємств машинобудування не планують інновації на тривалий період. Проте в даний час у багатьох конкуруючих секторах вітчизняної економіки, планування доходів на тривалі періоди знову стає затребуваним.

Етап 5

Підрозділи машинобудівних підприємств, приймаючи інновацію і на підставі фінансових програм, відомостей про ціни, а також даних про ставки оплати праці персоналу, розробляють плани з виробничої собівартості. У них визначаються змінні і постійні витрати. Ці плани насамперед деталізуються за допомогою плану праці (плану витрат на оплату праці), а також планів, що характеризують інші статті собівартості. Кожен з даних документів має свої процедури формування.

Керуючі, збутові, постачальницькі, транспортні та інші підрозділи машинобудівного підприємства розробляють власні кошториси витрат.

При розрахунку планової собівартості на підставі даних бухгалтерського обліку основних фондів, відомостей про використання потужностей і нормативних актів визначаються обсяги амортизаційних відрахувань.

Частина виробничих витрат пов'язана зі створенням, а частина з підтриманням працездатності основних фондів. Дана група показників визначається за допомогою плану зі створення і плану з ремонтів. Великі капітальні ремонти плануються так само, як і інноваційні проекти. Витрати на групи дрібних ремонтів плануються в більш спрощеному вигляді.

Інноваційні програми і плани з виробничої собівартості і кошторису витрат передаються для коригувань підрозділам машинобудівного підприємства, відповідальним за фінансово-економічне планування. Пізніше ці служби формують зведений план щодо собівартості інновації (іноді його називають зведеним кошторисом витрат). У ньому визначаються виробничі, загальногосподарські та комерційні витрати машинобудівного підприємства.

«Дрібні» інсайдери прагнуть фальсифікувати окремі статті собівартості. Для цього вони на етапі формування фінансового плану перебільшують обсяги необхідних витрат і послуг, а на етапі планування доходів завищують витрати. «Великі» інсайдери повинні перешкоджати таким махінаціям і уважно перевіряти плани.

Етап 6

Підрозділи машинобудівного підприємства, відповідальні за бухгалтерський облік, формують план з податків і зборів.

Етап 7

Розробляються плани фінансування інноваційних проектів.

Структурні підрозділи машинобудівного підприємства на підставі сценарних умов і планів потужностей висувають концепції залучення і розміщення грошових коштів, що дозволяє досягти цільових об'ємів доходів. Можуть пропонуватися й інші ідеї. Формуються записки, пояснення, з описом задумів проектів. Структурні підрозділи машинобудівного підприємства на підставі інноваційної стратегії розвитку розробляють ідеї, пов'язані з інновацією.

Звичайно ці пропозиції направлені на відкриття нових потужностей і розвиток тих, що вже існують.

Такі проекти називаються стратегічними.

Ініціативи різних структурних підрозділів машинобудівного підприємства по відкриттю нових потужностей і розвиток тих, що вже існують, оцінюються інноваційними аналітиками, і починається проектування. Заходи, пов'язані з капітальним будівництвом в інноваційному розвитку, розробляються в такій послідовності:

1. Визначаються цілі інноваційного проекту, призначення, потужність і місце розміщення об'єкту інвестування. Проводиться приблизний техніко-економічний розрахунок і формується інформаційний меморандум для обговорення колегіальними органами машинобудівного підприємства.

2. Уточнюються цілі інноваційного проекту, потужність і місце розміщення об'єкту, забезпечення його ресурсами і енергопостачанням, основні технологічні і будівельні рішення, дія на навколишнє середовище, потреба в персоналі. Проводиться уточнений техніко-економічний розрахунок і формується обґрунтування інвестицій. Цей документ обговорюється колегіальними органами машинобудівного підприємства і узгоджується з регулюючими інстанціями.

3. Розробляється проектна документація, що містить вичерпний комплекс відомостей про інноваційний об'єкт, організації його будівництва, кошторисну вартість та ефективність інвестицій.

4. Проводиться підсумкове планування фінансових потоків й уточнюється оцінка ефективності інвестиційного задуму. Формується бізнес-план проекту.

Інвестиційні заходи, пов'язані з придбанням інновацій, плануються в такій послідовності:

- 1) оцінюються активи, допридбання інновацій;
- 2) розробляються заходи, пов'язані з придбанням інновацій;
- 3) формуються плани і бюджети цих операцій.

При плануванні різних класів інновацій число етапів може бути скорочено або збільшено. Наприклад, можуть виділятися дії, пов'язані з відкриттям нових потужностей, підготовкою персоналу, наукові розробки й ін.

Машинобудівні підприємства вже на етапі планування окремих інновацій повинні визначити джерела їх фінансування. Це дозволяє гнучкіше враховувати обмеження за обсягами капіталовкла-

день. Українське машинобудування не відмовляється від розробки дорогих інновацій, а шукає можливі джерела і схеми залучення позикового капіталу. Наприклад, надає інвесторам додаткові гарантії і привертає кредити й позики для реалізації конкретного крупного і потенційно успішного заходу.

На кожному етапі інноваційного планування відбувається формальна і неформальна оцінка створених планів і відбір найбільш перспективних варіантів реалізації. Це дозволяє уникнути витрат на розробку безперспективних ідей. При формальній оцінці показники ефективності інновацій зіставляються з нормативними значеннями. Неформальна оцінка пов'язана з обґрунтуванням розроблених планів інноваційними радами.

«Дрібні» інсайдери безпосередньо беруть участь у більшості етапів планування капіталовкладень. Вони завищують вартість проєктів і пропонують надмірні інвестиції. «Крупні» інсайдери перешкоджають цьому. Ідеї проєктів пропонуються на підставі сценарних умов, які в неявному вигляді містять установки домінуючої групи, пов'язані з максимізацією ренти на заданому тимчасовому горизонті. «Крупні» інсайдери і їх наближені керують інвестиційними радами і стежать за обговореннями проєктів. Часто члени домінуючої групи особисто беруть участь в окремих етапах інноваційного планування. Наприклад, вони ведуть переговори з органами державної влади, кредиторами і партнерами по бізнесу. В результаті повністю розробляються інновації, які влаштовують «крупних» інсайдерів. При цьому іноді дотримується подібність справедливої конкуренції між підрозділами машинобудівного підприємства за інвестиційний капітал. Проєкти відбираються не тільки на підставі рішень «крупних» інсайдерів, але і по ступеню відповідності нормативним критеріям ефективності. Проте ці показники, як зазначалося вище, встановлюються домінуючими групами.

Якщо «крупні» інсайдери не стежать за інноваційним плануванням, то менеджери-опортуністи розробляють плани проєктів, відповідні їх особистим інтересам.

Етап 8

Інноваційні або планово-економічні підрозділи машинобудівного підприємства складають інвестиційний план. Цей документ розробляється на підставі інновацій, реалізація яких була розпоча-

та раніше і продовжитися в майбутньому. У ньому зазначаються сукупні витрати на реалізацію інновацій і нижченаведені параметри:

- кошторисна вартість;
- терміни реалізації;
- витрати, здійснені до початку планового періоду;
- витрати на реалізацію в поточному році;
- відомості про послідовність і терміни здачі основних фондів;
- об'єми доходів, що виникають паралельно з реалізацією проекту;
- показники ефективності.

Інноваційні плани повинні упорядковуватися у порядку убавання прибутковості й ефективності вкладення грошових коштів. Якщо інновації складаються переважно із заходів, направлених на підтримку існуючих продуктів машинобудування (модернізація і реконструкція), значення даного критерію виявляється або надзвичайно велике, або його не можна розрахувати. У цьому випадку інновації впорядковують у порядку убавання терміновості їх реалізації на підставі думок відповідних фахівців і топ-менеджерів. Також при ранжируванні можуть враховуватися технічні параметри інноваційних заходів.

Угрупування по цілях і наочних областях визначає долі вкладень по різних напрямках. Порівняння цих величин з показниками, встановленими в інноваційній стратегії, характеризує ступінь відповідності річних планів середньостроковим і довгостроковим цілям капіталовкладень.

Угрупування по цілях і наочних областях також дозволяє точніше розрахувати показники ефективності і врахувати ризики отворів, оскільки для різних класів інноваційних заходів можуть застосовуватися спеціалізовані методи оцінки. Крім того, іноді встановлюються диференційовані залежно від типових ризиків окремих груп проектів нормативні значення критеріїв ефективності.

Класифікація грошових коштів, необхідних для здійснення інноваційних заходів, дозволяє врахувати обмеження за приведеними на них витратами і встановити величини перерозподілу фінансів між підрозділами машинобудівного підприємства.

У деяких випадках упроваджуються заходи щодо додаткової сегментації інновації на декілька груп. У найбільш простому випадку – на дві. До першої відносяться заходи, по яких повністю розро-

блена проектна документація і встановлено, що вони відповідають усім нормативним критеріям ефективності. Ці інновації складають верхню частину кривої попиту на інвестиції. Дані заходи, безумовно, будуть реалізовані, але їх мало. До другої групи відносяться інновації, по яких розроблена лише частина планів і встановлено, що вони відповідають не всім нормативним показникам ефективності. Звичайно, реалізується тільки частина цих заходів. Відмова від розробки всієї проектної документації по інноваціях з відносно низькою ефективністю дозволяє економити витрати на проектування. Якщо підприємство все-таки вирішить реалізувати частину цих заходів, то інноваційні плани будуть допрацьовані.

Інформація про класи проектів вноситься в інноваційний план або в аналітичні таблиці, що додаються до нього. Етапи 7 і 8 дозволяють розрахувати функцію попиту на інвестиції, окрім її нижньої, безперспективної ділянки. Її матеріальним втіленням є інноваційний план.

Часто на додаток до інвестиційного плану розробляються документи, що характеризують окремі аспекти інноваційної діяльності, – продуктів і послуг, необхідних для реалізації інновацій та ін.

На практиці на багатьох українських машинобудівних підприємствах процедури інноваційного планування до теперішнього часу залишаються фрагментарними. «Дрібні» інсайдери блокують виконання окремих етапів процесів і зберігають можливості для вилучення ренти.

Сучасні українські машинобудівні підприємства мають достатньо ефективні системи планування. Вони проводять формальну і неформальну оцінку інновацій і формування інвестиційних планів. Проте показники ефективності інновацій часто розраховувалися некоректно, неправильно, на основі недостовірних даних.

Але формальні оцінки інновацій майже ніколи не проводяться. Аналітики тільки приблизно розраховують сукупні витрати на інновації, а їх пріоритетність визначається на підставі думок топ-менеджерів. Інноваційний план є простим списком різних заходів і витрат на них. Його остаточний склад затверджується на виробничих нарадах.

Не дивлячись на описані недоліки, системи планування інновацій на машинобудівних підприємствах є найбільш передовими в українських умовах. Працюючи в нестабільному режимі підприєм-

ства машинобудування звичайно реалізують лише окремі фрагменти описаних процедур. Даний висновок підтверджують матеріали дослідження (Інновації в пострадянській промисловості, 2000). Ця робота виконана на підставі проведених у 1999 р. обстежень 140 підприємств Росії, Грузії, Білорусії та України. Насамперед вивчалися компанії і підприємства промисловості середнього розміру. Було встановлено, що бізнес-плани (повноцінні плани окремих проектів) більшість підприємств не розробляють (Там же, с. 93). Оцінки ефективності теж не проводяться. При цьому практично на всіх підприємствах розраховують, у що обійдеться проект і яким буде перспективний прибуток. У ряді випадків складаються інноваційні плани, аналітики приблизно оцінюють сукупні витрати на інвестиційні заходи, а їх пріоритетність визначають «крупні» інсайдери.

Фрагментарні системи планування дозволяють збалансувати об'єми капіталовкладень і джерела їх фінансування, оскільки доходи і витрати машинобудування узгоджуються при розробці і захисті бюджету. Проте сформовані таким чином інновації, ймовірно, будуть не кращими – прибуток від їх реалізації опиниться нижчим потенційно можливого рівня. Частина заходів принесе чисті збитки, а частина – невисокий прибуток. Інноваційність машинобудівного підприємства та інвестиційність опиняться розбалансованими. Звичайно, таке положення не може продовжуватися довго, і в майбутньому попит на капіталовкладення різко скоротиться.

Машинобудівні підприємства орієнтовані на довгострокове зростання, здійснюють капіталовкладення в інновації, прибутковість яких більше ставки відсотка по залученню грошових коштів. Це дозволяє утримувати і розширювати контрольовану частку ринку.

У цілому описані процеси планування інновацій на машинобудівних підприємствах, ідентичні процедурам планування в СРСР.

Радянські підприємства завищували об'єми необхідних капіталовкладень у відповідь на планові завдання міністерств по збільшенню об'ємів виробництва (Блохін, 2002, с. 76, 77). Нижчі рівні управління машинобудування теж не зацікавлені в підвищенні ефективності бізнесу і намагаються перебільшити об'єми капіталовкладень. Вищі рівні управління перешкоджають цьому.

Етап 9

Фінансово-економічні підрозділи машинобудівного підприємства складають план прибутків і збитків. Цей документ розроб-

ляється на підставі зведеного плану по витратах і собівартості грошових ресурсів, плану по податках і інвестиційного плану. У ньому вказуються відомості про прибуток і напрями його використання.

У машинобудівних компаніях розвинених країн цей документ характеризує реальний результат господарської діяльності (прибуток/збиток до і після оподаткування). У таких підприємствах планування в короткостроковому періоді направлені на досягнення двох взаємодоповнюючих цілей – збільшення прибули і забезпечення ліквідності. У довгостроковому періоді основна мета – це зростання бізнесу. При цьому отримання прибутку завжди, за винятком кризових періодів, є головною метою (Хан, 1997, с. 92). Відповідно, плани прибутків і збитків машинобудівних компаній розвинених країн характеризують найважливіші показники їх діяльності на річному горизонті.

В українських машинобудівних підприємствах значення цього документа інше. Рішення про фінансовий результат (об'єми інсайдерської ренти) ухвалюється на етапі формування трансфертних цін між центрами прибули і рештою підрозділів підприємства. В умовах домінування інсайдерів у плані прибутків і збитків визначається не реальний прибуток, а узгоджуються основні показники бізнесу (доходи, витрати, інновації, інвестиції, кредити й ін.). Цей план прибутків і збитків українських підприємств машинобудування дозволяє при заданих об'ємах інсайдерської ренти звести кінці з кінцями на річному горизонті. Порядок розрахунків при формуванні цього документа представлений на рисунку 3.10.

Розглянемо докладніше етапи інноваційних упроваджень на машинобудівному підприємстві:

1. Визначаються доходи (нетто) від інноваційних впроваджень машинобудівного підприємства. Вони дорівнюють різниці (брutto) з плану продажів інновацій і податків, що включаються в оборот з реалізації з плану по податках.

2. Розраховуються об'єми маржинальної прибули (збитків) по інноваційним впровадженням. Вони визначаються як різниця доходів (нетто) від інновації і змінних виробничих і комерційних витрат із зведеного плану за її собівартістю.

3. Розраховується сукупний прибуток (збиток) від реалізації інноваційних впроваджень. Він дорівнює різниці сумарної маржи-

нальної прибули і постійних виробничих, загальногосподарських і комерційних витрат із зведеного плану за собівартістю інновації.

4. Розраховується прибуток (збиток) до оподаткування. Він визначається як сума сукупного прибутку (збитку) від реалізації інновації і результатів по операційних доходах і витратах по них.

5. Розраховується чистий прибуток (збиток). Він дорівнює різниці прибули (збитків) планованого інноваційного періоду до оподаткування і податку на прибуток з плану по податках.

6. На підставі узгоджень з «крупними» інсайдерами визначається розподіл чистого прибутку планованого періоду між дивідендами, фінансуванням інноваціями й іншими напрямками (санкції по податках і резервний капітал).

Для планування використання чистого прибутку іноді складається відособлена аналітична таблиця – кошторис відвернутих засобів.

У результаті розрахунків на етапах 2, 3, 4, 5, 6 і 9 визначаються об'єми власних коштів машинобудівного підприємства при встановленому рівні інсайдерської ренти. Ця величина є сумою амортизаційних відрахувань і частини чистого прибутку, що направляється на інновації. Іноді капіталовкладення фінансуються за допомогою тіньових схем, що дозволяють скоротити виплати податку на прибуток. Для спрощення процедури планування цих операцій не розглядаються.

Внутрішні ціни на грошові кошти машинобудівного підприємства, звичайно, не розраховуються, тому що деякі негативні ринкові ефекти точно оцінити майже неможливо. Наприклад, складно передбачити реакцію держави. Проте іноді топ-менеджерам надаються відомості про маржинальний прибуток від інновацій при різних рівнях надбавок на витрати. На підставі цих даних і досвіду взаємостосунків з державою визначається рівень цін, при якому витрати дорівнюють вартості позикового капіталу. В результаті приблизно встановлюється прибутковість власних грошових коштів і позикового капіталу, й оцінюється економічно виправданий об'єм власного капіталу машинобудівного підприємства.

Важливо відзначити, що за допомогою приведених планових розрахунків можна з точністю оцінити інноваційний вплив на підприємство машинобудування, можливі зміни вартісних пропорцій грошових коштів і рівень боротьби зацікавлених сторін за доходи.

Етап 10

Фінансово-економічні служби головного машинобудівного підприємства за допомогою своїх підрозділів формують інноваційний бюджет. У ньому узгоджуються напрями та об'єми фінансових потоків, а також сальдо на початок і кінець інноваційного періоду. Звичайно, інноваційний бюджет складається з прибуткової і витратної частин, де виділяються розділи, присвячені поточній, інноваційній і фінансовій діяльності. Інноваційний бюджет розробляється в декілька етапів:

1. Фінансово-економічні служби планують окремі групи фінансових потоків. Визначаються надходження і платежі по бюджетах різних рівнів та ін. Ця інформація подається у вигляді окремих таблиць, або планів, що формуються на етапах 3, 5, 6, 8, 10, доповнюються відповідними розділами. Наприклад, до відомостей про виникнення зобов'язань по сплаті податків у плані по податках додаються дані про їх оплату.

2. Фінансово-економічні підрозділи перевіряють різні частини інноваційного бюджету. Шляхом порівняння його прибуткової і витратної частин визначається дефіцит/профіцит фінансових ресурсів.

3. При виявленні проблем із забезпеченням поточної ліквідності на деяких періодах планового року може бути ухвалено рішення про залучення короткострокових коштів. В цьому випадку в інноваційний план буде змінений згідно з додатковими витратами на обслуговування додаткових запозичень. Сприятливішим способом для підтримки поточної ліквідності є зміна потоків інсайдерської ренти. Іноді інсайдери, особливо якщо вони є крупними власниками, погоджуються перерозподілити вилучення фінансів з бізнесу протягом року. Короткостроково орієнтовані домінуючі групи жорстко відстоюють наперед встановлені об'єми ренти, і машинобудівному підприємству доводиться привертати додаткові грошові кошти під підвищені відсотки.

При виявленні профіциту фінансових ресурсів в деякі періоди інноваційних змін може бути розроблений план короткострокових фінансових вкладень. Він містить інформацію про розміщення тимчасово вільних засобів. План прибутків і збитків буде скореговано на величину доходів від цих операцій.

У результаті ліквідації дефіцитів і профіцитів фінансових ресурсів формується інноваційний бюджет, в якому повністю узго-

джені надходження і платежі машинобудівного підприємства при здійсненні інноваційної діяльності.

4. На підставі збалансованого бюджету й інших планів керівництво підприємства розробляє бюджети окремих центрів відповідальності, керівники яких несуть відповідальність за досягнення певних інноваційних показників.

Етап 11

Підрозділи машинобудівного підприємства розробляють інноваційні плани і бюджети. У результаті виробляється оперативне збалансування попиту на інвестиції та пропозиції інноваційних змін. Процедури квартального та місячного планування в цілому аналогічні описаним процесам формування річних інноваційних планів. У сучасних українських підприємствах машинобудування склад показників на різних рівнях планування відрізняється. Зазвичай це викликано об'єктивними обставинами. Окремі непередбачувані параметри змінюються і не можуть бути визначені у віддаленій перспективі. На підставі принципу мінімальної достатності на річних і більш тривалих інноваційних рівнях розвитку присутні тільки ті показники, які дійсно можна достовірно передбачити. Інші характеристики описуються у квартальних і місячних планах. При цьому порівнюються планові й облікові дані, виявляються відхилення і встановлюються їх причини. У результаті розробляються коригувальні заходи, досягнення інноваційних цілей. Інноваційні плани і бюджети машинобудівних підприємств є досить об'ємними і докладними документами, що містять сотні рядків показників. Для підвищення ефективності обробки цієї інформації багато підприємств впроваджують автоматизовані системи планування. Дані програми дозволяють проводити багатоваріантні розрахунки інноваційних впроваджень та оцінювати взаємний вплив багатьох факторів.

Описані процеси інноваційного планування свідчать про те, що машинобудівні підприємства здатні досить точно розрахувати майже всі характеристики кривих попиту на інновації та джерел їх фінансування.

Аналіз процесів інноваційного планування бізнесу дозволяє зробити такі висновки:

1. Завдяки довгостроковому, середньостроковому і короткостроковому плануванню машинобудівні підприємства ухвалюють взаємозв'язані рішення у сфері ціноутворення, розподілу доходів

та інноваційних змін. У результаті вони достатньо точно погоджують об'єми капіталовкладень в інновації.

2. Запропоноване вдосконалення системи інноваційного планування не дозволяє «крупним» інсайдерам деформувати її відповідно до своїх інтересів. Вони не зможуть обмежити горизонти управлінських стратегій і спростити або взагалі не виконувати процедури довгострокового і середньострокового планування. Основною метою інноваційного планування не може бути тільки підтримка негативного або задовільно негативного фінансового результату і ліквідності при встановлених об'ємах вилучення інсайдерської ренти.

3. В результаті удосконалення системи інноваційного планування на машинобудівному підприємстві «дрібні» інсайдери не зможуть негативно впливати на системи управління. Для збереження можливостей маніпуляцій вони не заблокують виконання окремих етапів планування, не зможуть сфальсифікувати вихідні плани: занизити об'єми надходжень від продажів, завищити витрати і платежі, пропонувати впроваджувати неефективні інновації і не вигідні капіталовкладення.

Список використаних джерел

1. Багрова І., Гараба С. Інноваційна активність машинобудівних підприємств в Україні : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансово-кредитні відносини в Україні: стан та перспективи розвитку» (Запоріжжя, 22–23 лютого 2013 р.). – Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. – С. 5–15.
2. Багрова І., Гараба С. Модели процесса управления свойствами инновационного продукта : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансово-

- кредитні відносини в Україні: стан та перспективи розвитку» (Запоріжжя, 22–23 лютого 2013 р.). – Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. – С. 5–15.
3. *Нестеренко Ж., Гараба С.* Максимізація чистого прибутку в інноваційних перетвореннях на підприємстві машинобудування // Економіка ХХІ сторіччя: проблеми їх вирішення : монографія / М-во освіти і науки України ; Харк. ін-т фінансів ; Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – 394 с. – С. 107–114.
4. *Прушківський В., Гараба С.* Modelle der immobilien management innovative produkte Journal, L'Association 1901 «SEPIKE» Nordderstedt, Deutschland Poitiers, Francec. – P. 151–155.