

Г.М. Захарчин (Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна)

Ю.А. Андрійчук (Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна)

## ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АЛЬТЕРНАТИВИ І ЕТАПИ

*У статті проаналізовано основні види планування в сучасних умовах невизначеності та ризику, акцентовано увагу на адаптивному плануванні. Охарактеризовано основні етапи адаптивного планування, виділено специфіку кожного з них. Визначено спільні та відмінні ознаки процесів адаптивного, стратегічного, тактичного й оперативного планування.*

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

*Рис. 1. Літ. 14.*

Г.М. Захарчин (Национальный университет «Львовская политехника», г. Львов, Украина)

Ю.А. Андрійчук (Национальный университет «Львовская политехника», г. Львов, Украина)

## ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: АЛЬТЕРНАТИВЫ И ЭТАПЫ

*В статье проанализированы основные виды планирования в современных условиях неопределенности и риска, акцентировано внимание на адаптивном планировании. Охарактеризованы основные этапы адаптивного планирования, выделена специфика каждого из них. Определены общие и отличные признаки процессов адаптивного, стратегического, тактического и оперативного планирования.*

*Ключевые слова:* планирование, инновационная деятельность, переменчивость, рисковость, этапы планирования, виды планирования, адаптивное планирование инновационной деятельности.

G.M. Zakharchyn (National University "Lviv Politechnics", Lviv, Ukraine)

Y.A. Andriychuk (National University "Lviv Politechnics", Lviv, Ukraine)

## PLANNING OF INNOVATION ACTIVITY: ALTERNATIVES AND STAGES

*The article analyzes the basic types of planning under current conditions of uncertainty and risk, the attention is focused on adaptive planning. Key stages in adaptive planning are described, and the peculiarities of each are determined. Common and unique features of the processes of adaptive, strategic, tactical and operational planning are defined.*

*Keywords:* planning; innovative activity; changeability; riskiness; stages in planning; types of planning; adaptive planning of innovative activity.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ринкових трансформацій особливо зростає роль конкурентоспроможності підприємства на фоні конкурентної боротьби між учасниками ринку, що, відповідно, актуалізує проблематику ефективності планування на всіх рівнях.

Планування як функція управління дає змогу правильно орієнтуватися підприємствам у ринковому середовищі, підвищує ймовірність досягнення бажаного успіху, допомагає приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризикованості, які, на думку провідних вітчизняних і

зарубіжних науковців [5, 111; 6, 335; 10, 5; 12, 6], визнано важливою ознакою мінливого світу й неоднозначних глобалізаційних викликів.

Варто зауважити, що планування інноваційної діяльності з-поміж інших видів діяльності підприємства зазнає найбільшого впливу мінливості, невизначеності та ризикованості як нових якісних характеристик зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства. З огляду на це особливої ваги набуває саме адаптивне планування інноваційної діяльності як оптимальна альтернатива планування взагалі, побудова ефективної системи якого вимагає чіткого визначення послідовності етапів реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику планування досліджували, розкрили й ґрунтовно проаналізували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: В.В. Іванова [10], Т.Б. Кушнір [5], О.В. Немцов [5], А.А. Садєков [12], Д.С. Сімоненко [13] та інші, які здебільшого звертали увагу на планування як вид діяльності й управлінську функцію. До інноваційної діяльності увага наукового світу звернута давно, зокрема, науково-прикладні аспекти інноваційної діяльності підприємства знайшли відображення у працях М.П. Денисенка [3], П. Друкера [1], С.М. Ілляшенка [2] та інших.

Значний внесок у розробку теоретичних і прикладних питань сутності адаптації зробили вітчизняні та зарубіжні науковці В.І. Отенко [7], А.А. Охтень [8], Н.Я. Петришин [9], А.А. Швиндина [14] та інші.

Однак поєднання категорій планування та інноваційної діяльності з урахуванням адаптивних механізмів з метою попередження й мінімізації ризиків не знайшли достатнього відображення в науковому середовищі.

**Невирішені частини проблеми.** Вітчизняними та зарубіжними науковцями висвітлюються й аналізуються різноманітні характеристики сучасного середовища функціонування підприємства, зокрема: мінливості, невизначеності та ризикованості. Однак, незважаючи на різноплановість і глибину проведених досліджень, проблеми можливості практичного врахування цих чинників через систему планування у процесі реалізації масштабних інноваційних проєктів залишаються недостатньо вивченими.

**Метою дослідження** є висвітлення адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства та основних етапів його реалізації.

**Основні результати дослідження.** Сучасне 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 адаптивних процесів планування інноваційної діяльності підприємства.

Як і кожен процес на підприємстві, адаптивне планування інноваційної діяльності реалізується на підприємстві у вигляді послідовних етапів, для визначення переліку яких необхідно проаналізувати послідовність етапів традиційних видів планування (стратегічного, тактичного й оперативного), що дозволить виділити спільні риси й наголосити на специфічних відмінностях.

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 мо-

жуть 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 [4, 38].

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 про зовнішнє оточення; 4) збір, аналізування й оцінювання інформації про внутрішнє оточення підприємства; 5) планування інноваційної стратегії; 6) розроблення стратегічного плану інноваційної діяльності; 7) аналізування стратегічних альтернатив; 8) вибір генеральної стратегії інноваційного розвитку; 8) контроль та оцінювання результатів впровадження планів інноваційної діяльності.

Як і адаптивне планування, стратегічне планування інноваційної діяльності дозволяє складати плани на тривалу перспективу, однак стратегічне планування характеризується доволі низьким рівнем пристосування до мінливості внутрішнього й зовнішнього оточення, що не дозволяє знижувати рівень ризикованості. Це пояснюється насамперед тим, що інформація про оточення функціонування підприємства збирається разово і вважається повною, релевантною й правдивою впродовж усього часу формування та реалізації 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, як і стратегічне, є процесом, тому його реалізацію на підприємстві доцільно проводити за певними послідовними етапами. У літературних джерелах [11, 160] 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 методик планування); 3) планування системи ключових показників; 4) розроблення сукупності заходів для реалізації стратегії; 5) фінансове обґрунтування запропонованих заходів; 6) формування адміністративних важелів; 7) розроблення поетапної програми.

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 [12, 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 безперебійну 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 головним інструментом для досягнення стратегічних планів шляхом періодичного адаптування стратегічних цілей до мінливих реалій.

Однак сьогодні постає необхідність у нових видах планування, які б могли поєднувати переваги всіх традиційних видів: далекоглядність стратегічного планування, дієвість тактичного й адаптивність оперативного планування. Саме тому доречно говорити про новий вид планування – адаптивне планування інноваційної діяльності, яке суттєво відрізняється від традиційних моделей планування. З огляду на це необхідне переформулювання завдань структурно-функціональних підрозділів, які формують адаптивні плани та відповідають за їх реалізацію.

Адаптивне планування інноваційної діяльності, як і планування традиційних видів, є процесом, який охоплює декілька послідовних етапів. Однак цей процес є систематичним і безперервним, що обумовлює виникнення певного циклу, відображеного на рис. 1.

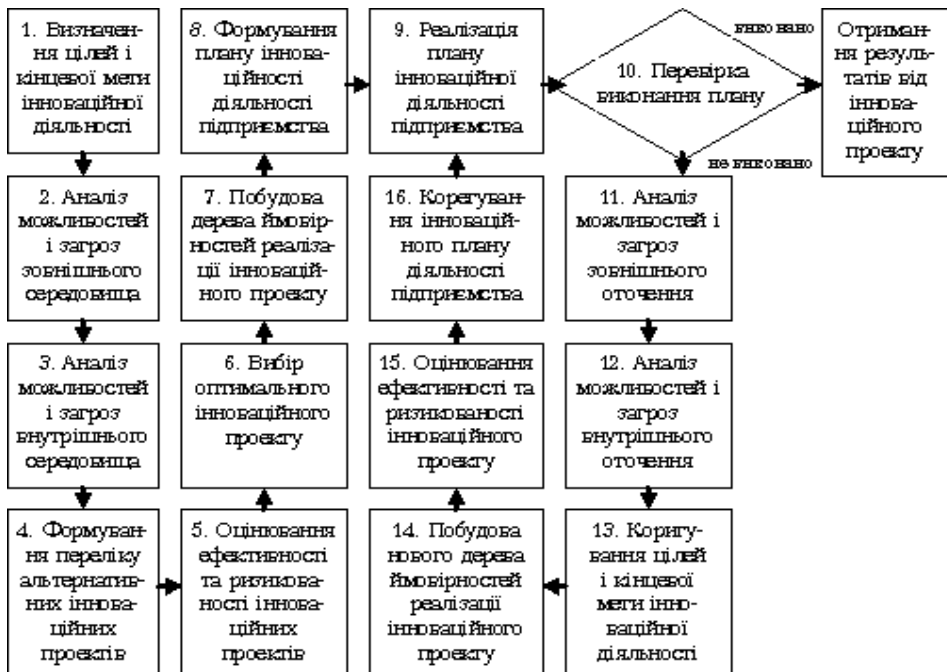


Рис. 1. Основні етапи циклу адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства, авторська розробка

Перший етап адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства передбачає визначення цілей і кінцевої мети діяльності. На цьому етапі

дуже важливим є чітке формування цілей, які повинні відображати загальну місію організації та напрями її розвитку. Кінцеву мету також потрібно визначити на першому етапі, оскільки вона спрощує бачення кінцевих орієнтирів діяльності, показуючи таким чином шляхи їх досягнення.

На другому етапі необхідно аналізувати чинники зовнішнього середовища, зокрема мікрооточення: покупці (споживачі), постачальники, посередники, конкуренти, держава, фінансові структури тощо. До чинників макросередовища можна віднести соціально-культурні чинники, економічні чинники, стан та зрілість ринку, міжнародне середовище, інтеграційні процеси, економічні і науково-технічні чинники.

Внутрішнє середовище доцільно аналізувати на третьому етапі адаптивного планування інноваційної діяльності, а саме: персонал підприємства, загальну організацію й стилі управління, маркетинг, виробництво, фінанси, облік та інші функціональні напрями підприємництва.

Формування переліку альтернатив інноваційної діяльності є трудомістким процесом, тому в цьому контексті адаптивне планування є важливим інструментом виявлення всіх можливих варіантів і напрямів розвитку підприємства з метою вибору оптимального.

Оцінювання ефективності та ризикованості альтернативних інноваційних проектів реалізується на п'ятому етапі адаптивного планування інноваційної діяльності, яке передбачає визначення й оцінювання певного переліку контрольних показників, що будуть відображати як можливий ефект від впровадження інноваційного проекту, так і рівень ризику, який може виникнути під час його реалізації.

На шостому етапі необхідно вибрати оптимальний проект для його подальшої реалізації. Оптимальність проекту виражається у співвідношенні двох показників – ризиковості й ефективності. Будь-який рівень ризикованості проекту повинен супроводжуватися відповідним рівнем ефективності.

Побудова дерева ймовірностей для обраного інноваційного проекту закладає значний рівень гнучкості й адаптивності, оскільки для кожного з планових показників визначаються межі та напрями змін під можливим впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Після остаточного вибору інноваційного проекту та побудови для нього дерева ймовірностей можна формувати адаптивний план інноваційної діяльності підприємства з подальшою його реалізацією.

Адаптивне планування інноваційної діяльності підприємства повинно бути системним і безперервним процесом, що спричинює певну циклічність. Цикл починається з перевірки проекту на виконання. Якщо інноваційний проект не є завершеним, тоді необхідно знов аналізувати внутрішнє й зовнішнє середовище для виявлення нових можливостей і загроз. Якщо в процесі аналізування виявлено нові чинники впливу, тоді необхідно коригувати цілі та завдання з подальшою побудовою нового дерева ймовірностей для коригування плану інноваційної діяльності. Під час реалізації скорегованого плану потрібно знову оцінювати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища і цей цикл повинен продовжуватися аж до закінчення реалізації інноваційного проекту.

Поява такої циклічності у моделі планування інноваційної діяльності і спричинює його адаптивність, що дозволяє оперативно виявляти потенційні можливості й загрози, ефективно адаптуватися до них, мінімізуючи ризики впровадження інновацій.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналізуючи вищенаведене, можна зробити такі висновки:

1. Вплив чинників невизначеності на діяльність вітчизняних підприємств зумовлює необхідність використання адаптивного планування інноваційної діяльності.

2. Адаптивне планування є оптимальною альтернативою серед інших видів планування інноваційної діяльності з огляду на специфіку інноваційної діяльності як ризикованої, так і з огляду на механізми адаптації.

3. Адаптивне планування як процес і функція менеджменту протікає за певними, логічно структурованими етапами.

4. Етапи адаптивного планування інноваційної діяльності частково збігаються з етапністю процесів традиційних видів планування, однак з'являється певна специфіка, яка пояснюється необхідністю врахування зміни середовища функціонування підприємства.

5. Формування та реалізація послідовних етапів адаптивного планування інноваційної діяльності дозволять вітчизняним підприємствам оптимально реагувати на виклики чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Подальші дослідження необхідно проводити у напрямку конкретизації та деталізації етапів адаптивного планування інноваційної діяльності для різних сценаріїв розвитку підприємства.

1. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.

2. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія. – Суми: Університетська книга, 2010. – 281 с.

3. 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.

4. Кононенко Г.С. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств харчової промисловості // Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління. – 2009. – №2. – С. 36–44.

5. Кушнір Т.Б., Немцов О.В. Теоретико-методичні аспекти формування системи планування на підприємстві // Вісник економічної науки України. – Вип. 1. – Донецьк, 2009. – С. 111–115.

6. Олексів І.Б. Вдосконалення системи планування інноваційно-активних підприємств з врахуванням інтересів груп впливу // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – С. 335–336.

7. Отенко В.І. Теоретико-методологічні аспекти формування системи адаптивного управління підприємством // Економіка розвитку. – 2009. – №1. – С. 77–80.

8. Охтень А.А. Теоретические основы адаптивного планирования производства // Науковий вісник ЧДІЕУ: Збірник наук. праць. – №4. – Чернівці, 2009. – С. 101–107.

9. Петришин Н.Я. Адаптаційні технології стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств // Актуальні складові регіонального розвитку в контексті європейської інтеграції: Збірник тез. – Феодосія, 2009. – С. 163–164.

10. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія / В.В. Іванова, Г.М. Сидоренко-Мельник, А.А. Фастовець, І.В. Юрко; За ред. доц. А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.



11. Романко О.П. Етапи технології тактичного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств // Прометей: Регіональний збірник наук. праць з економіки. – №1. – Донецьк, 2010. – С. 160–161.

12. Садєков А.А., Расулов У.С. Оперативне планування на торговельному підприємстві: Монографія / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – Донецьк, 2008. – 193 с.

13. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства // Економічні інновації. – 2009. – Вип. 38. – С. 189–195.

14. Швиндина А.А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям // Вісник СумДУ. – 2008. – №1. – С. 20–25.

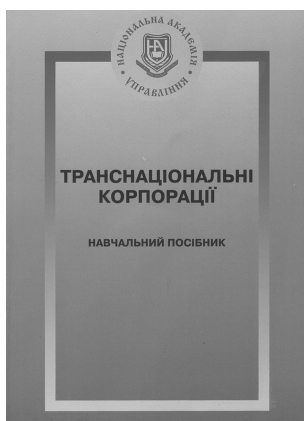
Стаття надійшла до редакції 20.02.2012.

## КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Транснаціональні корпорації: Навчальний посібник.** – К.: Національна академія управління, 2008. – 240 с.  
Ціна без доставки – 25 грн.

Автори: **О.В. Зав'ялова, В.Є. Сахаров.**

У навчальному посібнику викладено теоретичні основи виникнення, становлення та розвитку транснаціональних корпорацій, механізм їхнього функціонування та вплив на світову економіку. Розглянуто систему національного і міжнародного регулювання ТНК.

Посібник містить також ситуаційні вправи, що дозволяє закріпити теоретичні знання шляхом виконання практичних завдань та обговорення ситуаційних вправ.

Призначений для студентів та викладачів вузів. Посібник стане корисним всім, хто цікавиться проблемами транснаціоналізації світової економіки.