

## АДАПТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ПРИНЦИПИ

*Розкрито теоретичний зміст поняття «адаптивне планування інноваційної діяльності», його сутність та характерні особливості. Закцентовано увагу на основних моментах, які необхідно враховувати при формуванні адаптивних механізмів інноваційних процесів. Визначено загальні та спеціальні принципи адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства.*

*Theoretical maintenance of concept "adaptive planning of innovative activity", his essence and characteristic features, is exposed. Accented attention on basic moments that must be taken into account at forming of adaptive mechanisms of innovative processes. General and special principles of the adaptive planning of innovative activity of enterprise are certain.*

*Ключові слова: ризикованість, невизначеність, мінливість, нестабільність, адаптивне планування інноваційної діяльності, принципи адаптивного планування інноваційної діяльності.*

**Постановка проблеми.** В умовах становлення України на шляху до євроінтеграції та пришвидшення глобалізаційних процесів особливого значення набуває інноваційна діяльність як потенційна можливість отримати стійкі конкурентні переваги на ринку для підвищення загального рівня конкурентоспроможності країни. Планування інноваційної діяльності, як одна із основних функцій менеджменту, дозволяє підприємству передбачити та оцінити можливі результати від активізації інноваційних процесів, спрогнозувати та уникнути ризиків діяльності, виявити фактори зовнішнього та внутрішнього оточення, які можуть впливати на реалізацію інноваційних проектів. Однак, мінливість та нестабільність зовнішнього оточення ставлять нові вимоги перед традиційними моделями планування інноваційної діяльності. Тому, на нашу думку, необхідно говорити про адаптивне планування інноваційної діяльності, для побудови ефективної системи якого потрібно чітко визначити теоретичні основи та змістове наповнення поняття.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику адаптації в економіці досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Алексєєв С.Б., Ансофф І., Базилевич Л.А., Грищенко І.С., Забродський В.А., Кравченко А.С., Микитенко В.В., Пономаренко В.С., Чандлер А., Чуйко К.С. та ін. Питання планування та управління інноваційною діяльністю знайшли своє відображення в працях відомих вчених, як П. Друкер, С. Д. Ільєнкова, Л. М. Гохберг, Н. Ікуджиро, Т. Хіротака, Б. Санто, Б. Твісс та ін. Однак, відсутні наукові праці, які б комплексно вивчали ці два поняття для підвищення результативності вітчизняних інноваційних процесів.

**Мета дослідження** полягає у формуванні понятійного апарату для базового поняття «адаптивне планування інноваційної діяльності», визначенні предмету дослідження та висвітленні його характеристик.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне середовище, в якому функціонують вітчизняні підприємства, ставить перед ним нові умови, зумовлені ризикованістю, невизначеністю, мінливістю, нестабільністю, що вимагає перегляду ролі планування інноваційної діяльності для підвищення її ефективності. Найпростішим вирішенням цієї проблеми, на нашу думку, є запровадження механізмів адаптивного планування інноваційної діяльності підприємства.

Під адаптивним плануванням інноваційної діяльності ми розуміємо процес побудови сукупності підсистем стратегічного, тактичного та оперативного планування на основі цілей та завдань інноваційної діяльності на певну перспективу, що забезпечує адекватну реакцію усіх структур підприємства на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для утримання або досягнення оптимального (бажаного) стану.

Адаптивне планування інноваційної діяльності є складним та багатограним процесом, який суттєво відрізняється від традиційних моделей планування, що вимагає певних навиків відповідних рівнів ієрархії, які формують та відповідають за реалізацію адаптивних планів. Окрім того, побудова адаптивних механізмів вимагає значних затрат часу та праці, тому керівництву підприємства необхідно впроваджувати системи мотивації працівників, які задіяні у процесі формування адаптаційних моделей.

Основою поняття «адаптивне планування інноваційної діяльності» є адаптивність, яку тлумачать як «прагнення підтримання певного балансу зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку [1, 157]». Ця властивість стає ключовою характеристикою сучасного сприйняття процесу планування на підприємстві.

Отже, під час побудови системи адаптивного планування інноваційної діяльності необхідно враховувати кілька важливих моментів, а саме:

- ще на початкових етапах побудови попередніх варіантів плану інноваційної діяльності необхідно закладати маржу для можливості варіювання планових показників;
- для вибору остаточного плану інноваційної діяльності (інноваційного проекту) необхідно оцінити якомога більше альтернатив задля визначення найбільш ефективного;
- остаточний план інноваційної діяльності повинен бути варіативним, тобто, ще до початку

запровадження інноваційного проекту необхідно будувати дерево рішень для передбачення усіх можливих сценаріїв розвитку;

- адаптивні механізми необхідно враховувати не лише під час формування планів, під час реалізації інноваційних проектів потрібно постійно та систематично оцінювати ефективність діяльності, рівень досягнення поставлених цілей та вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Адаптивне планування суттєво відрізняється від традиційних видів планування, насамперед, інформацією, яка використовується. Для традиційних видів планування (стратегічного, тактичного, оперативного) інформація збирається на початкових етапах і стає основою для прийняття управлінських рішень. Зібрана в процесі планування інформація вважається повною, достовірною та релевантною аж до завершення виконання управлінських рішень, які були прийняті в процесі планування. Під час адаптивного планування інформація збирається не разово, а періодично, систематично та регулярно. На основі зібраної інформації плани корегуються, що сприяє їх адаптивності. Порівняльна характеристика основних видів планування наведена у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика основних видів планування**

Вид планування	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування	Адаптивне планування
Визначення поняття	Планування, яке визначає стратегію та розробляє стратегічні плани, приймає рішення щодо місії та комплексу цілей на основі аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища [2, с. 12].	Процес, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ув'язку та конкретизацію заходів з реалізації обраної стратегії розвитку за рівнями управління підприємством [3, с. 370].	Процес послідовного здійснення попереднього плану з використанням резервів, котрі виникли для вирішення особливих завдань, що впливають з умов зовнішнього середовища [3, с. 370].	Процес побудови сукупності підсистем стратегічного, тактичного та оперативного планування на основі цілей та завдань інноваційної діяльності на певну перспективу, що забезпечує адекватну реакцію усіх структур підприємства на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для утримання або досягнення оптимального (бажаного) стану.
Завдання	Встановлення цілей, визначення місії, пошук нових можливостей подальшого розвитку підприємства та задоволення потреб споживача (клієнта)	Створення підґрунтя для нових можливостей у поточній діяльності і подальшого розвитку підприємства шляхом конкретизації стратегічних завдань та встановлених цілей	Реалізація нових можливостей у поточній діяльності і подальшого розвитку підприємства, виконання тактичних панів та конкретизованих стратегічних цілей	Постійне відстеження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для вчасного реагування на їх зміни для адаптації планів до мінливості оточення функціонування підприємства
Термін планування	3–5 років і більше	1–3 роки	до 1 року	необмежений
Момент збору інформації	Разово, на початкових етапах планування	Разово, на початкових етапах планування	Разово, на початкових етапах планування	Періодично та систематично
Переваги	- визначення місії та загального спрямування діяльності організації; - формування стратегічних цілей для узгодженого функціонування підприємства; - визначення загальної стратегії розвитку підприємства.	- формулювання тактики діяльності підприємства на основі стратегічних цілей та завдань; - підвищення доступності та сприйнятливості планів нижчим рівням ієрархії; - визначення чітких параметрів досягнення стратегічних цілей.	- вирішує особливі завдання, які впливають з умов зовнішнього оточення; - характеризується значним рівнем конкретизації, деталізації та простоти сприйняття.	- постійне відслідковування мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства; - використання можливостей та уникнення загроз у сфері функціонування; - швидке пристосування до змін.
Недоліки	- відсутність альтернативних планів; - догматична гіперболізація планових показників; - матеріальні обмеження; - часові обмеження.	- повне підпорядкування стратегічним цілям та місії організації.	- відсутність необхідної, вчасної та достовірної інформації; - повне підпорядкування стратегічним цілям незважаючи на зміну факторів зовнішнього оточення.	- значні затрати на збирання інформації; - необхідність значних навиків працівників, що складають адаптивні плани; - складність визначення періодичності збирання інформації.

Отже, як видно з табл.1, адаптивне планування суттєво відрізняється від традиційних видів планування, і основна відмінність проявляється у якості інформації, яка використовується під час планування. Планова інформація в процесі адаптивного планування збирається не разово, як при традиційних методах планування, а періодично, що і зумовлює можливість адаптації планових показників до мінливості зовнішнього та внутрішнього оточення. Однак, такі підходи до планування спричинюють виникнення і певних недоліків, які пов'язані зі значними затратами праці та матеріальних ресурсів, окрім

того, складання адаптивних планів вимагає значних навиків для працівників, які їх складають. Ці навикі пов'язані, насамперед, з умінням закладати необхідну маржу для наступних коливань планових показників, а також визначення необхідного та достатнього періоду оновлення інформації для уникнення надлишкових затрат праці та упущення моменту змін цих показників.

Нові вимоги до планування інноваційної діяльності спричинюють необхідність перегляду принципів, згідно яких інноваційна діяльність повинна плануватися на підприємстві. Однак, поява нових принципів планування інноваційної діяльності не означає відмову від старих, тому усі принципи доцільно поділити на загальні та спеціальні. До загальних принципів адаптивного планування інноваційної діяльності відносимо:

- принцип необхідності. Формування інноваційного плану розвитку підприємства є необхідною умовою впровадження інноваційного проекту на підприємстві, оскільки планування дозволяє обрати проект з оптимальним рівнем ефективності, оцінити потенційні ризики в ході реалізації інноваційних проектів, спрогнозувати виникнення можливостей та загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі тощо;

- принцип директивності. Адаптивний план інноваційної діяльності підприємства, як і будь-який план, повинен мати директивний характер, тобто силу закону, що означає обов'язкове розуміння та підпорядкування працівниками усіх ланок управління та рівнів ієрархії;

- принцип економічності. В процесі формування планів необхідно постійно порівнювати можливі результати від впровадження інноваційних проектів та витрати, які пов'язані безпосередньо з процесом планування. Окрім того, кількість ресурсів (фінансових, матеріальних та трудових) повинна відповідати реальності кількості наявних ресурсів підприємства;

- принцип цілеспрямованості. На початкових етапах адаптивного планування інноваційної діяльності необхідно чітко визначати кінцеві цілі та завдання, з можливістю їх подальшого корегування, для кращого розуміння працівниками підприємства, що суттєво підвищить ефективність та продуктивність їх діяльності;

- принцип системності. Кожне підприємство є системою, тому планування інноваційної діяльності повинно носити системний характер, тобто пов'язуватися з іншими видами діяльності організації для уникнення суперечливостей та неадекватності;

- принцип участі. Максимальна кількість працівників підприємства повинна бути задіяна у процесі формування планів інноваційних проектів, що підвищує рівень розуміння та бачення кінцевих цілей та суттєво знижує ймовірність виникнення супротиву;

- принцип науковості. Усі норми та значення планових показників повинні бути науково обгрунтованими, тобто присутність випадкових чисел є недопустимим у планах інноваційної діяльності;

- принцип збалансованості. Під час прогнозування реалізації інноваційних проектів потрібно враховувати не лише потенційний результат, але й рівень ризиків, які з ним пов'язані. Тому, чим вищий рівень ризикованості інноваційного проекту, тим більший результат повинно отримати підприємство від його реалізації;

- принцип маркетингової орієнтації. Під час планування інноваційної діяльності підприємств необхідно, насамперед, враховувати можливості та потреби ринку, оскільки саме споживачі є основним фактором успішної реалізації нового чи покращеного продукту;

- принцип актуалізації. Система планування інноваційної діяльності повинна постійно оновлюватися та удосконалюватися на основі новітніх наукових розробок для підвищення ефективності процесу планування.

До спеціальних принципів адаптивного планування інноваційної діяльності включаємо:

- принцип адаптивності. Усі плани інноваційної діяльності організації повинні бути максимально адаптивними, тобто здатними до варіювання для адекватної реакції на зовнішні та внутрішні чинники;

- принцип гнучкості. В процесі формування планів необхідно враховувати можливості корегування планових параметрів, а іноді навіть їх спрямування під впливом непередбачуваних змін у сфері функціонування підприємства;

- принцип резервування. Резерви для коливання планових показників під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища повинні закладатися на усіх етапах планування для врахування можливостей деяких змін у процесі реалізації плану;

- принцип альтернативності. Для затвердження остаточного інноваційного проекту потрібно сформулювати та оцінити якомога більше альтернатив на предмет ефективності та ризикованості для вибору оптимального рішення;

- принцип точності. Кожен план інноваційної діяльності підприємства повинен складатися з такою точністю, яка сумісна з рівнем невизначеності середовища, в якому воно функціонує;

- принцип безперервності. Процес планування інноваційної діяльності підприємства не закінчується в момент затвердження кінцевого плану та обрання конкретного інноваційного проекту, оскільки навіть під час його реалізації необхідно постійно оцінювати ефективність планування, досяжність поставлених цілей та зміну факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для постійного уточнення та корегування.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Формування та реалізація механізмів

адаптивного планування інноваційної діяльності дозволять сучасним вітчизняним підприємствам оптимально підлаштуватися під вплив факторів внутрішнього та зовнішнього оточення для виявлення та уникнення загроз, а також використання потенційних можливостей для підвищення ефективності реалізації інноваційних проєктів. Тому подальші дослідження необхідно проводити у напрямку формування механізму через визначення послідовних етапів адаптивного планування інноваційної діяльності підприємств.

### Література

1. Бай І. С. Про окремі особливості формування досконалої моделі менеджменту підприємства / І. С. Бай, Г. Є. Мошек // *Економіка Крима*. – Симферополь, 2010. – № 3(32). – С. 155–158.
2. Іванова В. В. 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. А. А. Фастовець. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.
3. Ткаченко Н. М. Роль планування в розвитку торговельного підприємства / Н. М. Ткаченко // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. – Харків, 2010. – №1 (11). – С. 368–374.

Надійшла 15.08.2011

УДК 338.45:339.138:339.9

Т. І. КАТКОВА

Хмельницький національний університет

## МОНІТОРИНГ ПОКАЗНИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Запропоновано систему критеріїв оцінки конкурентоспроможності, інноваційної активності та інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства. Визначено групи показників моніторингу стратегічного маркетингу, що включають показники ефективності управління виробничим процесом, обіговими засобами, збутом та просуванням товару на ринок, конкурентоспроможності та ціни.*

*The system of criteria for evaluating competitiveness, innovation activity and innovation potential of machine-building enterprise. Defined group of indicators for monitoring the strategic marketing, including performance process control, circulating means, marketing and promotion at the market, and competitive prices.*

*Ключові слова: стратегічний маркетинг, зовнішньоекономічна діяльність, моніторинг.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Реалізація маркетингових стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств традиційно наражається на ризики зовнішньоекономічної діяльності, що з однієї сторони логічно пояснюються існуванням об'єктивних законів та закономірностей глобалізації та розвитку світової економіки, а з іншої неспроможністю оцінити та відстежити ці закони та наслідки їх впливу. На відміну від традиційних маркетингових досліджень ймовірність настання несприятливої кон'юнктури вимагає моніторингу показників стратегічного розвитку на постійній основі в межах реалізації політик на зовнішніх цільових ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінці маркетингових стратегій на зарубіжних ринках присвячено значний перелік робіт, основу для яких закладено в працях Ф. Котлера, І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Армстронг, М. Портер, а також вітчизняні науковців, серед яких слід виділити П. Перерву, В. Герасимчука, Т. Циганкову, Є. Крикавського, В. Ткаченка та ін. Водночас, за явних позитивів наявних до цього часу розробок, на практиці проблеми пошуку сприятливої ринкової кон'юнктури, політики в умовах наростання волатильності цільових ринків, розширення присутності на зарубіжних ринках, впливу макроекономічних тенденцій, конкуренції за новими продуктами, залишаються слабкими місцями роботи підприємств в силу неспроможності адекватно відстежити формування критичних зон ризику, ключових ринкових та галузевих тенденцій, інноваційні перспективи цільових ринків [1, с. 110-112].

**Невирішені частини проблеми.** Складність ситуації полягає в тому, що незважаючи на високий виробничо-господарський потенціал та отриманий досвід здійснення експортно-імпорتنних операцій, сучасні підприємства неспроможні адекватно реагувати на виклики цільових ринків через відсутність системи їх моніторингу. До проблеми відсутності моніторингу додається існуючої методологічної бази її формування та функціонування.

**Постановка завдання.** Обґрунтувати методологічні засади моніторингу показників стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної політики машинобудівних підприємств

**Основний матеріал дослідження.** Довготривалі тенденції розвитку цільових ринків визначаються системою чинників, спроможність відстежити які тотожна здатності до оперативної реакції на кон'юнктурні коливання, використання нових резервів росту та уникнення ризиків втрат. Для машинобудівних