

означає, що всі структурні елементи (фази, стадії тощо) у циклічному ланцюгу, що моделює динаміку процесу адаптації підприємства до інноваційного розвитку, відповідають циклічній структурі процесу інноваційного розвитку підприємства.

3. Закономірності, що стосуються циклічності інноваційного розвитку підприємства, слід розглядати у взаємозв'язку із циклічністю глобального довгострокового техніко-економічного розвитку. Це означає, що життєвий цикл підприємства, яке запроваджує інноваційну модель розвитку, є складовою життєвого циклу технологічного укладу, носієм якого виступає підприємство. Таким чином, закономірності зміни фаз і стадій життєвого циклу підприємства на траєкторії інноваційного розвитку підпорядковуються закономірностям глобального довгострокового техніко-економічного розвитку, який за своїм змістом являє собою процес нерівномірного періодичного послідовного заміщення технологічних укладів.

4. З урахуванням вищезазначеного, запропоновано методологічний підхід до структурування циклічності процесу інноваційної адаптації підприємства, а також розроблено відповідну структурно-функціональну схему процесу адаптації підприємства до інноваційного розвитку. Запропонована схема відображає структуру життєвого циклу підприємства на траєкторії інноваційного розвитку і є, на наш погляд, універсальною з точки зору можливості вибору підприємством альтернативних напрямів інноваційного розвитку, оскільки в ній передбачено можливість відтворення всіх функцій підприємства в будь-який момент часу за нових умов господарювання, обумовлених інноваційним розвитком підприємства.

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ДОВГОСТРОКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕТАПИ ГЕНЕЗИСУ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЛЬ У НИХ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Колодійчук А.В., аспірант відділу територіальних суспільних систем і просторового розвитку Інституту регіональних досліджень НАН України,  
м. Львів, Україна*

Система «Стратегічне управління» пройшла тривалий шлях розвитку, який зумовлювався вимогами ринку. В розвитку системи можна виділити етапи: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління та стратегічне підприємництво. Її підсистема «Стратегічне управління інноваційним розвитком» на кожному етапі еволюції системи була одним з каталізаторів, які забезпечували її вдосконалення.

Перший етап «бюджетування» зумовлений масовим виробництвом, при якому попит в цілому перевищував пропозицію, а підприємства володіли гарантованими ринками збуту та випускали відносно постійний, слабо диференційований асортимент продукції [2, с. 3]. Ключовим чинником успіху на ринку було його насичення товарами масового споживання за низькими цінами. В таких умовах управління базувалося на поточному регулюванні виробництва, збуту, постачання, на здійсненні контролю за виконанням, що включало: управління трудовим процесом (норми та стандарти), фінансовий контроль, складання поточних бюджетів, планування прибутку, управління за цілями, планування проектів [3, с. 16]. У стабільному ринковому середовищі перед підприємствами основним завданням постала необхідність забезпечення збалансування їхніх надходжень і видатків. Вирішити дане завдання і повинна була концепція бюджетування. Головний акцент бюджетування – це побудова планів-бюджетів, контроль відхилень і вирішення проблем у стабільному середовищі. Вихідним припущенням цієї системи було те, що минулі події повторюються в майбутньому, тому діяльність організації орієнтована лише на своєчасну реакцію на ситуацію. Отже, основним інструментарієм цієї концепції була розробка бюджетів і поточних планів. Необхідність здійснення контролювання за формуванням і розподілом витрат, виявлення відхилень звітних показників від планових, з'ясування причин цих відхилень і вироблення відповідних управлінських дій для їх коригування зумовила виникнення управління витратами, що і стало організаційним наслідком цього етапу еволюції систем стратегічного управління. Норми та стандарти ґрунтувалися на минулому досвіді, контрольні дії пов'язані більше з минулим, ніж з майбутнім фірми [1, с. 43]. Це і також неврахування зовнішнього оточення зумовили зміну даної концепції. В періоді бюджетування управління інноваційним розвитком полягало в управлінні лабораторіями, де здійснювалася науково-дослідна діяльність.

Другому етапу, що розпочався з 50-х років, притаманне довгострокове планування, що базується на прогнозуванні зростання виробництва та ускладненні управлінських систем, зумовлених технологічними «вибухами» в результаті розгортання науково-технічної революції. Останнє потребувало прогнозування нових виробничо-технологічних проривів, можливих у майбутньому. Посилення конкуренції, глобалізація ринків, виникнення транснаціональних корпорацій загострили невизначеність і складність середовища функціонування бізнесу, де корпорації вже не могли обмежуватися у своїй діяльності оперативним плануванням і функціональним менеджментом. Виникла необхідність у довгостроковому плануванні, яке передбачало розробку системи стабільних цілей підприємства на довгостроковий період, використання методу екстраполяції та виключення варіативного рішення щодо

довгострокового розвитку підприємства, та управлінні, спрямованому на майбутнє. Прогнозування показників полягало в аналізі ретроспективних даних і побудові на їх базі економіко-математичних моделей (трендова модель, кореляційно-регресивна модель). Це було реалізовано в стратегічному менеджменті як реакції на підвищення мінливості бізнес-середовища, питання “довгостроковості” стало визначальним у конкурентній поведінці фірм на ринку.

Основні передумови полягають у тому, що минулі тенденції продовжуються в майбутньому, отже необхідно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ. Інструментарієм концепції довгострокового планування стали елементи економічного аналізу, контролю ситуації, екстраполяційне прогнозування ринкових тенденцій. На даному етапі жорсткі часові обмеження не відіграють такої важливої ролі, як у бюджетуванні, оскільки метою планування є забезпечення відповідності трудових ресурсів і виробничих потужностей до прогнозованого зростання або скорочення виробництва. Залежно від різних умов довгострокове планування здійснюється на період від двох до десяти років. Довгострокове планування містить в собі аналіз розривів у прогнозах. Розриви відбуваються, якщо прогнозовані обсяги продажів і прибутків не збігаються з організаційними цілями. Ліквідувати такі розриви можливо шляхом зростання чисельності працюючих, операційних змін чи збільшення виробничих потужностей. Проте розширення ринків, розвиток НТП, динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств показали, що минулі тенденції у майбутньому зазвичай не продовжуються, і це зумовило трансформацію концепції довгострокового планування. На даному етапі інноваційний менеджмент орієнтувався в основному на корпоративне управління інноваційними проектами, а організаційним наслідком цього періоду стало збільшення конгломератів – об’єднань підприємств різних галузей промисловості.

### ***Список літератури:***

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 328 с.
3. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.