

мет їх ризикованості. Таке аналізування доцільно проводити як за кількісними, так і якісними параметрами та представити рівень ризику у грошовому вимірі.

Доцільно також, здійснити моделювання розвитку ризикового явища та окреслити основні сценарії – раціональний, оптимістичний та песимістичний. Далі відбувається аналізування альтернативних варіантів впровадження нововведень із урахуванням прогностичних сценаріїв розвитку ризиків та на цій основі приймають рішення щодо остаточного вигляду інноваційної програми.

Наступним блоком є реалізація інноваційної програми. Її доцільно розпочати із адаптації до умов функціонування підприємства та, за потреби, створення необхідних умов для неї. Лише після цього відбувається безпосереднє виконання інноваційної програми. Наступним важливим кроком є контролювання реалізації нововведення та рівня ризику. На цьому етапі доцільним є зіставлення планових та фактичних показників за кожним етапом впровадження нововведення, виявлення відхилень між запланованим та фактичним рівнем ризику. На підставі отриманої інформації відбувається коригування інноваційної програми і регулювання ходу її виконання. Надзвичайно важливим є забезпечення можливості здійснення коригувань у виявлених відхиленнях під час виконання інноваційної програми. Таке коригування забезпечує не лише своєчасне удосконалення цієї програми, а й підвищить її адаптацію до мінливих умов сьогодення.

Завершальним етапом формування і реалізації інноваційної програми машинобудівного підприємства є узагальнення результатів виконання інноваційної програми, встановлення факторів, які мали істотний вплив на її результативність і формування висновків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Застосування запропонованої моделі керівниками машинобудівних підприємств сприятиме адекватності вибору інноваційних програм для вирішення конкретних управлінських проблем, а також каузальності управлінських дій під час реалізації інноваційних програм.

Наступні кроки дослідження будуть спрямовані на кількісне оцінювання ризиків, які виникають в процесі формування та реалізації інноваційної програми.

### Література

1. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин. – М. : Изд-во ЮНИТИ, 2000. – 328 с.
2. Коломойцев В.Е. Универсальный словарь экономических терминов : навч. посібн. / В.Е. Коломойцев. – К. : Вид-во "Ліга нова", 2006. – 383 с.
3. Кузьмін О.Є. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, О.Й. Вівчар, Л.І. Мельник / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Є. Кузьміна. – Стрий : ТзОВ "Укрпол", 2005. – 250 с.
4. Лепейко Т.І. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / Т.І. Лепейко, В.О. Кюда, С.В. Лукашов. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 440 с.
5. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2006. – 728 с.
6. Васильева Т.А. Риск-менеджмент инноваций : монография / под ред. Т.А. Васильева, О.М. Диденко, А.А. Елифанов и др. – Сумы : Изд-во "Деловые перспективы", 2005. – 260 с.
7. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія і практика / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К. : ІВЦ "Львівська політехніка", 2004. – 200 с.

### Гнилянская Л.И., Харчук В.Ю. Особенности формирования и реализации инновационных программ с учетом фактора риска

Описана необходимость формирования инновационной программы с учетом фактора риска. Авторами предложена модель формирования и реализации инновационной программы, которая включает риски инновационного проекта и текущей коррекции следствий риска во время ее реализации.

**Ключевые слова:** инновационная программа, риск.

### Gnylyanska L.Yu., Kharchuk V.Yu. The searches of forming and realization of innovation program which correlated with risk factor

The necessity of forming and realization of innovation program which correlated with risk factor are grounded. The model of forming and realization of innovation program which based on risks of innovation project and correcting risk consequences is proposed.

**Keywords:** innovation program, risk.

УДК 339.137.2:658.0 Аспір. Н.А. Городиська<sup>1</sup> – НУ "Львівська політехніка"

### ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Виокремлено, систематизовано та надано змістовну характеристику принципам інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств, що є вихідними засадами цього процесу, а їх дотримання буде запорукою одержання достовірних висновків за результатами такого оцінювання і прийняття відповідних управлінських рішень.

**Ключові слова:** інжиніринг, інтегральне оцінювання, оцінювання, показники, принципи.

**Актуальність проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями.** Здійснювати інтегральне оцінювання діяльності інжинірингових підприємств можна лише після того, коли чітко встановлено та дотримано відповідні принципи цього процесу, тобто його основні вихідні положення, засади [5]. Знання, розуміння та дотримання таких принципів дасть змогу, з одного боку, правильно організувати роботу з інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств, а з іншого – створить можливості для одержання достовірних результатів такого оцінювання і відтак – прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Також варто зауважити, що виокремлені такі принципи безпосередньо впливатимуть на розроблення методики оцінювання і на сам його процес. Наведене пояснює актуальність обраної тематики дослідження, а його результати матимуть важливе теоретичне та прикладне значення.

**Аналіз останніх наукових досліджень з досліджуваної проблеми та визначення питань, що не вирішені.** Для виокремлення принципів інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств доцільно звернути увагу на праці науковців, в яких науково обґрунтовані та охарактеризовані загальні та спеціальні принципи оцінювання як діяльності підприємств різних сфер економіки загалом, так й окремих напрямів їх діяльності зокрема

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. О.Є. Кузьмін, д-р екон. наук

(постачання, збуту, кадрового забезпечення тощо). Окрім того, не можна оминати й праці тих теоретиків та практиків, які звертають свою увагу на принципи оцінювання різноманітних економічних явищ чи характеристик (конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, корпоративна культура, якість, безробіття, інфляція тощо). Також необхідно враховувати під час розгляду предмета дослідження й досягнення науковців, що виокремили та охарактеризували принципи у сфері моніторингу, діагностування, планування, бюджетування, формування та реалізації інноваційних програм тощо. Серед числа науковців, одним із предметів дослідження яких були зазначені принципи, варто виокремити О. Бакулова, О. Балацького, О. Балу, А. Волошенка, В. Жежуху, Н. Ісаєву, О. Мельник, Р. Каплана, Л. Костирко, Н. Краснокутську, О. Кузьміна, Є. Кучерова, Д. Нортон, О. Польову, О. Расвєну, А. Соколова, О. Сергєєву, Є. Хакимову та ін. Напрацювання цих та інших авторів можуть бути корисними під час виокремлення принципів інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств, оскільки, як свідчать огляд та узагальнення літературних джерел, на сьогодні такі принципи чітко не виокремлені і не систематизовані.

**Мета роботи.** Виокремити, систематизувати та надати змістовну характеристику принципам інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На підставі узагальнення практичного та теоретичного досвіду, вивчення літературних джерел, а також аналізування діяльності вітчизняних та іноземних інжинірингових підприємств, до числа принципів інтегрального оцінювання діяльності підприємств цієї сфери варто віднести принципи науковості, комплексності, економічності, економії часу, компетентності, цілеспрямованості, адаптивності, відповідальності, обмеження кількості параметрів, збалансованості індикаторів, інформаційної доступності, інформаційної достовірності, декомпозиції, партисипативності, своєчасності, обґрунтованості та пріоритетності вибору індикаторів.

Сутність принципу науковості для інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств полягає у необхідності використання під час здійснення цього процесу сучасних методологічних підходів, форм представлення результатів оцінювання, досягнень науково-технічного прогресу, методів збирання та опрацювання відповідної інформації тощо, які й повинні диктувати логіку поведінки суб'єктів такого оцінювання.

Дотримання принципу комплексності під час інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств потребує охоплення і врахування усіх складових цього процесу, усіх чинників, що визначають його перебіг, умов, обмежень тощо. Його дотримання дасть змогу отримати різнобічні результати такого оцінювання, а відтак це створить умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень за його результатами.

Під час інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств необхідно дотримуватись також принципу економічності, сутність якого полягає в тому, що витрати на здійснення цього процесу повинні бути оптимізованими. Суб'єкти такого оцінювання повинні докладати усіх зусиль

для того, щоб мінімізувати витрати необхідних ресурсів під час оцінювання, однак, не знижуючи при цьому результативності цього процесу. Таким чином, повинне бути забезпечене належне балансування між витрати та результатами оцінювання. Запорукою дотримання цього принципу може бути чітке організації та контролювання цього процесу, підбір лише необхідної інформації, вилучення неістотної тощо.

Важливим під час інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств є також дотримання принципу економії часу. Його сутність полягає у зменшенні трудомісткості кожного етапу такого оцінювання, що створить можливості для одержання актуальних результатів, а це особливо важливо в умовах мінливого ринкового середовища.

Інтегральне оцінювання діяльності інжинірингових підприємств повинно здійснюватись також із дотриманням принципу компетентності, який потребує відповідного рівня вмінь та навичок від суб'єктів такого оцінювання. Зокрема, відповідальні за здійснення цього процесу повинні бути компетентними у його інструментарії, особливостях реалізації кожного з етапів, методах збирання та опрацювання інформації тощо. Дотримання цього принципу потребує також від суб'єктів оцінювання підвищувати рівень своєї професійної компетентності у цій сфері, вивчати найновіші її досягнення. Окрім того, з метою ефективного виконання завдань під час оцінювання суб'єкт цього процесу зобов'язаний за необхідності співпрацювати з іншими суб'єктами (зокрема, й з інших підрозділів).

Під час інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств необхідно дотримуватись і принципу цілеспрямованості, основою якого є твердження про те, що висновки за результатами цього процесу повинні бути конкретними та адресними, тобто призначеними для конкретних наперед встановлених цілей та для зацікавлених суб'єктів. Окрім цього, у роботі Р. Каплана [2, с. 44] визначено, що згідно з цим принципом повинні бути також чітко виокремлені межі об'єкта оцінювання.

Змістом принципу адаптивності інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств є створення умов для врахування під час здійснення цього процесу зміни внутрішніх та зовнішніх чинників, що на нього впливають. З практичного погляду це означає необхідність відображення усіх змін у вхідній інформації, що пов'язана із процесом такого оцінювання, у зв'язку зі зміною вхідних умов. Лише за таких умов результати оцінювання будуть достовірними. Основою дотримання принципу відповідальності під час інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств є чітке виконання усіма відповідальними суб'єктами цього процесу кожного з етапів, а для цього потрібно розподілити обов'язки між цими суб'єктами, чітко встановити повноваження, функції та відповідальність, а також, за потреби, – письмові чи усні форми звітування. Принцип відповідальності потребує теж від усіх суб'єктів оцінювання дотримуватись усіх інших принципів, що визначають цей процес.

Передумовою успішного інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств є теж дотримання принципу обмеження кількості параметрів такого оцінювання. Його сутністю є доведене науковцями [3, с. 106;

4, с. 127] твердження про те, що потрібно виокремити ключові параметри, які свідчать про рівень ефективності діяльності інжинірингових підприємств, а не концентрувати увагу на усіх таких індикаторах. Узагальнення поглядів теоретиків та практиків дає змогу ствердити, що оптимальною кількістю параметрів, які можна ефективно контролювати і котрі цілком повно здатні охарактеризувати те чи інше економічне явище, є не більше ніж 20. Більша їх кількість свідчить про використання принципу максималізму, а відтак це доволі часто стає причиною складності виявлення ключових із них. Дотримання суб'єктами інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств принципу збалансованості індикаторів передбачає забезпечення не дублювання часткових показників, їхнє повне узгодження, однозначне трактування, чітке розуміння як стимуляторів чи дестимуляторів.

Принцип інформаційної доступності потребує від суб'єктів інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств брати до уваги лише ту управлінську, статистичну, бухгалтерську та іншу інформацію, яка є доступною. Цей принцип потрібно враховувати також, коли формуються методи такого оцінювання, адже неврахування цього може стати причиною виконання чималого обсягу робіт з оцінювання, а як результат – зібрати необхідну інформацію буде неможливо. Пов'язаний із цим принципом є також принцип інформаційної достовірності, змістом якого є необхідність використання під час інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств лише достовірної інформації. Саме це – одна з основних передумов одержання достовірних висновків за результатами такого оцінювання.

Змістом принципу декомпозиції під час інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств є необхідність врахування не лише розрахованого значення інтегрального показника під час прийняття управлінських рішень, але й часткових індикаторів, на основі яких формується інтегральний. Це дасть змогу охопити усі аналізовані сфери діяльності, що підлягали оцінюванню. Окрім того, варто під час здійснення цього процесу дотримуватись і принципу партисипативності, який передбачає залучення до процесу інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств працівників усіх ланок управління (як керуючої, так і керованої системи), а також інших необхідних суб'єктів.

Згідно з принципом своєчасності, інтегральне оцінювання діяльності інжинірингових підприємств повинно здійснюватись лише тоді, коли можна здійснити цей процес своєчасно і у визначені терміни представити зацікавленим суб'єктам конкретні результати оцінювання. Дотримання принципу обґрунтованості вибору індикаторів потребує, щоби кожен із показників інтегрального оцінювання мав чітко виражене призначення та був критерієм необхідного інформування. А змістом принципу пріоритетності вибору індикаторів є усвідомлення суб'єктами такого оцінювання місця і ролі кожного показника у цьому процесі. За потреби, серед цих індикаторів можна виокремити більш та менш важливі шляхом введення коефіцієнтів вагомості.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Внаслідок проведеного дослідження виокремлено, систематизовано та надано змістовну характеристику принципам інтегрального оцінювання діяльності інжиніринго-

вих підприємств, до яких зараховано принципи науковості, комплексності, економічності, економії часу, компетентності, цілеспрямованості, адаптивності, відповідальності, обмеження кількості параметрів, збалансованості індикаторів, інформаційної доступності, інформаційної достовірності, декомпозиції, партисипативності, своєчасності, обґрунтованості та пріоритетності вибору індикаторів. Перспективами подальших розвідок за проблематикою повинно бути розроблення методу інтегрального оцінювання діяльності інжинірингових підприємств з урахуванням виокремлених принципів.

### Література

1. Жежуха В.Й. Принципи оцінювання рівня інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств / В.Й. Жежуха // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : Вид-во ПДАБА, 2010. – № 33. – С. 221-230.
2. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 304 с.
3. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л.А. Костирко. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Харків : Вид-во "Фактор", 2008. – 336 с.
4. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств : монографія / О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – 344 с.
5. Словник іншомовних слів. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.rozum.org.ua/index.php?a=term&d=18&t=27691>.

### Городиская Н.А. Принципы интегральной оценки деятельности инжиниринговых предприятий

Выделены, систематизированы и характеризованы принципы интегральной оценки деятельности инжиниринговых предприятий, которые являются исходными принципами этого процесса, а их соблюдение будет залогом получения достоверных выводов по результатам такой оценки и принятия соответствующих управленческих решений.

**Ключевые слова:** инжиниринг, интегральная оценка, оценка, показатели, принципы.

### Gorodyska N.A. Principles of integrated assessment of engineering companies.

In this article the principles of integral evaluation of engineering firms specifically mentioned, described and systematized. They are the original principles of this process, and their compliance will be key to obtaining accurate conclusions of this assessment and appropriate management decisions.

**Keywords:** engineering, integrated assessment, evaluation, indicators, principles.

УДК 658.6:339.136.1

Доц. Т.А. Городня, канд. екон. наук;  
магістрант В.В. Бенч – Львівська КА

### ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто формування конкурентних переваг діяльності підприємства на основі організаційно-функціональних інновацій. Визначено ступінь стійкості конкурентних переваг підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, інформаційне забезпечення, конкурентне середовище.