

Досвід розвинутих країн показує, що надзвичайними заходами підтримки можуть бути:

- 1) скорочення та відмова від номенклатури продукції і послуг збиткових виробництв;
- 2) встановлення жорсткого контролю витрат;
- 3) посилення стратегічного маркетингу;
- 4) зміна оргструктури підприємств з реорганізацією філій і підрозділів та зміною некомпетентного керівництва;

5) впровадження психологічного менеджменту з переорієнтацією персоналу на покращання якості та продуктивності праці.

У поєднанні з цими заходами дані фінансового аналізу та діагностики можуть сприяти підвищенню обґрунтованості рішень з управління їх розвитком. Крім того, оволодіння фінансовим менеджментом і усім комплексом сучасних надбань науки у цій сфері діяльності, як показує зарубіжний досвід, сприяє посиленню діяльності с прискорення інноваційного процесу, допоможе підприємствам вибудувати вигідні стосунки с фінансовими інституціями.

Освоєння інструментарію фінансового менеджменту на підприємствах України сприятиме формуванню сучасного інноваційного потенціалу функціонального управління, що безумовно підвищить його ефективність.

1. *Финансовое управление фирмой / В.И. Терехин, С.В. Моисеев, Д.В. Терехин, С.Н. Цыганков; под ред. В.И. Терехина – М., 1998.* 2. *Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М. Методы и модели управления фирмой. – СПб., 2001.* 3. *Управління фінансовою санацією підприємства: Навч. посібник / С.Я. Салига, О.І. Дацій, Н.В. Нестеренко, О.В. Серебряков. – К., 2005.* 4. *Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб., 2002.* 5. *Альтман Э.И. Финансовые коэффициенты, дискриминационный анализ и предсказание банкротства компании / "Journal of Finance". – 1968.* 6. *Шим Джей К., Сигел Джозел Г. Финансовый менеджмент / Пер. с англ. – М., 1996.* 7. *Тренев Н.Н. Управление финансами: Учеб. пособие. – М., 1999.*

УДК 338.24: 330. 341. 1

С.В. Князь, В.А. Новицький\*, О.В. Князь

Національний університет "Львівська політехніка",  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,

\*ВАТ "Львівобленерго",

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНОСТЬ КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Князь С.В., \*Новицький В.А., Князь О.В., 2006

Досліджено фактори, які впливають на ефективність контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємств. Під час дослідження ідентифіковано, класифіковано й оцінено вплив факторів на рівень ефективності управління інноваційним розвитком підприємства. Використання результатів проведеного дослідження на практиці сприятиме об'єктивності оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю.

Factors which influence on efficiency controls and adjusting of innovative development of enterprises are explored in the article. It is identified in the process of research, classified and appraised influence of factors on the level of efficiency of management by innovative development of enterprise. The use of results of the conducted research in practice will be instrumental in objectivity of evaluation of efficiency of management by innovative activity.

### Постановка проблеми

В умовах загострення конкуренції і активізації зовнішньоекономічної діяльності актуальним завданням для керівників підприємств є розробка ефективних механізмів формування і реалізації

управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств. Відповідно до теорій сучасного менеджменту формування цих механізмів вимагає ретельного дослідження факторів, які впливають на ефективність реалізації функцій управління. Огляд та аналіз літературних джерел, а також матеріали діючих підприємств показали, що сутність, класифікація і рівень впливу факторів на ефективність реалізації функцій контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємств є досі не дослідженим. Їх ідентифікування, систематизація і оцінювання сприятиме раціоналізації управлінських рішень у сфері управління інноваційним розвитком підприємств.

### Аналіз останніх досліджень і результатів

Рівень ефективності реалізації керівництвом підприємства функцій контролювання та регулювання інноваційного розвитку зазнає впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Більшість із них діють як на функцію контролювання та регулювання, так і на інші функції управління та управлінський процес загалом. В економічній літературі доволі ґрунтовно описані особливості впливу цих факторів на управління підприємством загалом [1; 2; 7], проте не розкрито особливостей їх впливу на окремі об'єкти управління. Так, трудові ресурси – це внутрішній фактор прямої дії на рівень ефективності управління підприємством. Як відомо, від кількості і якості трудових ресурсів залежить дієздатність підприємства і рівень ефективності його функціонування. Кумулятивність людського фактора є характеристикою керівників, яка свідчить про здатність вивчати власний досвід і досвід інших керівників з метою реалізації процесу контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємства. На ефективність контролювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства впливають також фактори, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Фактори, які впливають на ефективність контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємства

Фактори	Сутність факторів і характер їх впливу на досліджуваний об'єкт
<b>Внутрішні</b>	
Наявність і доступність підприємству ресурсів	Управлінський процес носить інформаційний характер. Інформаційною основою управління, як відомо, є інформація, суб'єкти інформації, інформаційні технології. Ефективність управління значною мірою залежить від використовуваних інформаційних технологій. Загальновідомо, що рівень технологічного забезпечення процесу управління залежить від величини підприємства, його структури, видів діяльності, тобто від обсягу і якості інформаційних потоків в процесі управління. Сучасні технічні засоби і особливо програмні продукти є досить капіталомісткими. До того ж вони вимагають додаткових поточних витрат на сервісне обслуговування і підвищення інформаційно-комп'ютерної освіти працівників. Більшість автоматизованих інформаційних систем, які використовують зарубіжні компанії, є локальними. Вони призначені для виконання вузького кола завдань. Для формування комплексної системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності слід поєднати різні за призначенням локальні автоматизовані системи в одну. Значна кількість підприємств неспроможна забезпечити ефективність реалізації функцій контролювання та регулювання інноваційного розвитку шляхом удосконалення використовуваної інформаційної системи з причини недостатності фінансових ресурсів і рівня прибутковості активів. Цей фактор може мати також негативний вплив на реалізацію регулюючих рішень
Цілі підприємства	Як відомо, цілі відображаються у поточних і стратегічних планах підприємства. Конкретизація цілей через систему кількісних і якісних показників економічного розвитку, формування часового графіка їх досягнення полегшує умови реалізації функцій контролювання і регулювання економічного розвитку підприємства. Цільова невизначеність або надмірна узагальненість запланованих показників інноваційного розвитку утруднює умови ефективної реалізації функцій управління. Регулюючі рішення у підприємств, що приділяють недостатньо уваги системі планування, носять характер не попередження проблем чи недопущення їх подальшого розгортання, а характер термінового розв'язання кризової ситуації
Використовувана організаційна структура управління підприємством	Нераціональні організаційні структури управління характеризуються невідповідністю потребам організації. Причинами цього можуть бути: відсутність необхідних посад і підрозділів; наявність зайвих посад і підрозділів; неефективність побудови комунікацій між керівниками різних рівнів тощо. Вказані причини зумовлюють дублювання функцій, перенавантаження окремих посадових осіб покладеними на них функціями, невпорядкованість інформаційних потоків, надмірний рівень бюрократизму тощо. Удосконалення організаційних структур управління підприємством здійснюють шляхом реалізації організаційних змін

Використовувані на підприємстві технології	Технологія реалізації функції контролювання полягає у: зборі інформації про об'єкти контролювання; обробці інформації; очікуванні стану досліджуваних об'єктів; перевірці правильності оцінювання шляхом проведення оцінювання різними методами; аналізі результатів оцінювання. Порушення вказаної технології зумовлює високу ймовірність неефективності реалізації функції контролювання
Фактор часу	Контролюючі та регулюючі заходи за етапами їх виконання мають часові обмеження. Їх виникнення носить об'єктивний характер. Неврахування керівництвом підприємства фактора часу зумовлює неактуальність управлінських заходів, їх неефективність. Цей фактор може носити як внутрішній, так і зовнішній характер. Адже зовнішні умови економічного розвитку підприємства є сукупністю чинників, які зумовлюють кон'юнктуру на певну дату або період часу. Залежно від характеру кон'юнктури, що склалась, відбувається ухвалення рішень щодо актуальності тих чи інших управлінських дій
Фактор економічної безпеки	Економічна безпека підприємства є умовою його економічного розвитку і одночасно однією із цілей розвитку. З огляду на це, ефективність реалізації функцій контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємства, яка залежить як від економічної безпеки, так і забезпечує її. Залежність проявляється з таких причин: діюча система моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства призначена для виявлення актуальних проблем економічного розвитку і сприятливих кон'юнктурних умов для реалізації тих чи інших операцій; вхідна інформація підприємства має бути протестована на предмет її правдивості; зміст планів і технологій підприємства повинні бути захищені від конкурентів. Підприємство, яке здатне забезпечити вказані умови, має високу ймовірність успішного розв'язання проблем розвитку
Зовнішні	
Економічні	Економічні фактори слід розглядати з позиції поточного стану і перспектив розвитку макроекономіки. Аналіз поточного стану національної економіки доцільно здійснювати для ухвалення поточних економічних рішень на підставі врахування фактичного рівня валютного курсу, відсоткової ставки, інфляції, попиту, пропозиції тощо. Успішність ухвалення рішень керівниками підприємств, як відомо, є результатом їх здатності систематизувати досліджувані фактори, адекватно їх оцінювати, прогнозувати зміну кон'юнктури у майбутньому. Прогнозування економічних показників, умов їх досягнення, як показали проведені дослідження, має ґрунтуватись на врахуванні стратегічних пріоритетів, визначених державою, тенденціях внутрішньо національного і міжнародного характеру. Інформація про найновіші пріоритети і тенденції економічного розвитку здебільшого є результатом обробки, систематизації, узагальнення різних видів інформації. Вміння суб'єктом управління отримувати, обробляти і використовувати інформацію, як вже зазначалось, є визначальним чинником для формулювання об'єктивного висновку про фактичний стан і тенденції розвитку економіки. Виконання цього завдання в сучасних умовах значною мірою ускладнюється рівнем відкритості національної економіки
Правові	Вони прямо впливають на ефективність контролювання і регулювання економічного розвитку підприємства. Їх дія проявляється у встановленні чітких правил, заборон, умов реалізації тих чи інших дій. Для більшості підприємств фактори правового характеру не піддаються регулюванню. Винятком є підприємства, які займають монопольне становище на ринку або є стратегічно важливими підприємствами для держави. Вони здатні лобіювати в органах законодавчої влади прийняття нових законів, змін і доповнень до вже існуючих. Усі інші підприємства змушені пристосовуватись до правових умов і використовувати методи контролювання і регулювання інноваційного розвитку відповідно до діючої Конституції, національних законів, міжнародних договорів та інших правових актів. Знання норм національного і міжнародного права, а також здатність їх використовувати є однією із умов забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Повне або часткове невиконання укладених підприємством контрактів може призвести до погіршення ділової репутації підприємства, знизити його ліквідність, зумовити неконкурентоспроможність тощо
Соціальні	Вони діють на процес управління підприємством через механізми державного соціального захисту громадян, громадських організацій тощо. Найбільшою мірою вплив цих факторів на управління підприємством відбувається тоді, коли рішення керівництва підприємства стосуються екології, прав і умов діяльності працівників, питань моралі тощо
Політичні	До цих факторів належать: специфіка правлячих партій і рівень їх впливу на формування органів державної законодавчої, виконавчої і судової влади; зміст ідеології, що сповідується політичними лідерами тощо. Чинники політичного характеру є умовами: визначення соціально-економічних пріоритетів; формування змісту правових актів; формування громадської думки на предмет правильності чи хибності окремих проєктів тощо. Вказані фактори слід аналізувати з метою прогнозування можливої зміни умов діяльності і на підставі цього ухвалювати регулюючі рішення щодо зміни планових показників, обраних стратегій розвитку тощо

## Постановка цілей

Мета роботи – дослідження факторів, які впливають на ефективність контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємств. Для досягнення цієї мети слід виконати такі завдання: ідентифікувати та класифікувати фактори, які впливають на ефективність контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємств; оцінити вплив факторів на рівень ефективності контролювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства.

## Виклад основного матеріалу

На ефективність контролювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Огляд літературних джерел дає змогу стверджувати, що досі не встановлено рівня впливу досліджуваних факторів на ефективність контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємства. З метою його визначення доцільно використати методи експертних оцінок, зокрема, метод ранжування. Мірою якості може бути бальна оцінка, яка відбиває суб'єктивну оцінку експерта [4, с. 480–481]. Експертами виступили керівники ста вітчизняних підприємств різних видів власності, форм господарювання та видів діяльності. Оскільки ранжування виконується сотнею експертів, то розрахунок суми рангів для кожного досліджуваного об'єкта розраховується за формулою [4; 5]

$$R_i = \sum_j^n r_{ij},$$

де  $n$  – кількість експертів;  $r_{ij}$  – стандартизований ранг  $i$ -го об'єкта, визначений  $j$ -м експертом;  $j = \overline{1, n}$ .

Результати розрахунку оцінимо за шкалою, наведеною у табл. 2, де подано узагальнені дані обробки результатів експертного опитування. Ознайомлення з відповідями респондентів показало, що більшість з них (48 %) найвагомішими чинниками впливу на ефективність контролювання і регулювання економічного розвитку підприємства вважають якість і структуру трудових та інших ресурсів підприємства, а також фактор часу. Слід зауважити, що 33 із вказаних 48 %, рівень впливу перелічених факторів на досліджувані функції вважають однаковим, а інші 15 % найвагомішим вважають вплив одного із вказаних факторів.

Таблиця 2

### Шкала оцінювання факторів, що впливають на ефективність контролювання і регулювання економічного розвитку підприємства

Ранги, які присвоюються об'єктам експертизи	Інтервали, які характеризують сумарний ранг об'єктів
1	1001 – 1100
2	1000 – 901
3	900 – 801
4	800 – 701
5	700 – 601
6	600 – 501
7	500 – 401
8	400 – 301
9	300 – 201
10	200 – 101
11	100 – 0

Більшість опитаних зазначали, що такі фактори, як використовувані технології, фактор економічної безпеки, економічні фактори зовнішнього середовища також істотно впливають на ефективність контролювання і регулювання інноваційного розвитку, проте відіграють другорядну роль порівняно із попередніми. Із 100 розісланих анкет тільки у 64 була відповідь щодо значущості правового фактора зовнішнього середовища підприємства, проте у 63 з них, тобто у 63 % анкет із розісланих або майже у 99 % анкет з тих, що відреагували на цей фактор, зазначено, що він належить до третьої групи факторів за рівнем вагомості впливу на ефективність контролювання і регулювання

інноваційного розвитку підприємства. Показовим є також те, що 38 % опитаних наступними за рівнем вагомості назвали такі чинники, як цілі підприємства і політичні фактори зовнішнього середовища. Інші респонденти або не відреагували на цей фактор, або дали відповіді, які не вплинули в цілому на підсумковий результат дослідження. Як виявилось, в процесі анкетного опитування експертів найменший вплив на рівень ефективності контролювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства має використовувана організаційна структура управління підприємством та соціальні чинники зовнішнього середовища. Серед опрацьованих анкет виявлено, що 12 % респондентів не відреагували на ці фактори, а інші 88 % – відзначили найнижчий рівень їх вагомості.

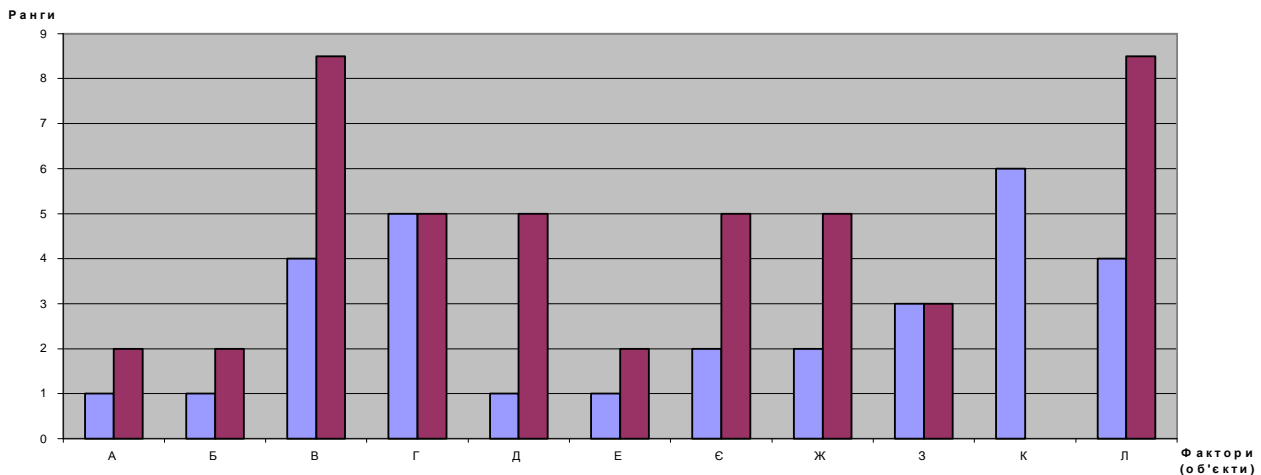
Згідно з методом ранжування, якщо досліджувані об'єкти за ранговою шкалою одержали номери  $n_1, n_2, \dots, n_s$ , то таким об'єктам надається стандартизований ранг  $\bar{n}_s$ , що дорівнює середньому арифметичному номерів, які вони одержали [4; 5]:

$$\bar{n}_s = \frac{n_1 + n_2 + \dots + n_s}{S},$$

де  $S$  – кількість об'єктів;  $n$  – номери об'єктів.



Таким об'єктам, як трудові ресурси підприємства, фактор часу присвоюємо ранг 1, використовуваним технологіям, фактору економічної безпеки і економічним факторам зовнішнього середовища – ранг 2, цілям підприємства і політичним факторам – ранг 4; тому для названих об'єктів необхідно виконати стандартизацію рангів. У результаті обробки експертної інформації методом ранжування визначено вагомість впливу досліджуваних факторів на ефективність контролювання і регулювання економічного розвитку підприємства.

За результатами обробки експертної інформації методом ранжування побудовано стовпчикову діаграму (рисунок).



*Результати обробки експертної інформації методом ранжування:*

*1 – Трудові ресурси – А; інші ресурси підприємства – Б; цілі підприємства – В; використовувана організаційна структура управління підприємством – Г; використовувані технології – Д; фактор часу – Е; фактор економічної безпеки – Є; економічні фактори зовнішнього середовища – Ж; правові фактори зовнішнього середовища – З; соціальні фактори зовнішнього середовища – К; політичні фактори зовнішнього середовища – Л;*

2.  – результати ранжування факторів експертами;  
 – результати формування стандартизованих рангів

Результати ранжування виявились досить суперечливими. Експерти присвоїли ранги досліджуваним факторам від 1 до 6 в міру вагомості їх впливу на ефективність контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства, проте після процедур формування стандартизованих рангів результати змінились. Суперечливість полягає у тому, що після стандартизації

рангів об'єкти, які за оцінками експертів характеризувались різним рівнем вагомості, зрівнялись. З огляду на це, експертну інформацію доцільно опрацювати іншими експертними методами, які є більш точними. Точніші результати обробки експертної інформації можливо отримати, використовуючи метод безпосередньої оцінки [4].

За методу ранжування допускалась можливість присвоєння кільком факторам однакового рангу. Так, трудовим та іншим ресурсам підприємства, а також фактору часу експерти присвоїли ранг 1, використовуваним технологіям, фактору економічної безпеки та економічним факторам зовнішнього середовища – ранг 2, цілям підприємства та політичним факторам зовнішнього середовища – ранг 4. Своєю чергою, метод безпосередньої оцінки передбачає, що кожному фактору має бути присвоєний окремий бал. Об'єктами оцінювання є одинадцять параметрів (факторів), тому кожному з них необхідно присвоїти бал, значущість якого зростає від 1 до 11. З метою забезпечення порівнюваності результатів обробки інформації анкети розповсюджувались серед тих респондентів, які брали участь у попередньому опитуванні. У табл. 3 наведено розподіл кількості респондентів за балами і досліджуваними факторами, а у табл. 4 відображено результати обробки експертної інформації. Як бачимо з даних, занесених у другу і третю колонку, у жодному з параметрів експерти не брали участь у повному складі. Найбільше респондентів взяли участь в оцінюванні таких параметрів, як: правові і економічні фактори зовнішнього середовища, фактор економічної безпеки, використовувані технології. Найменша кількість респондентів взяла участь в оцінюванні соціальних і політичних факторів зовнішнього середовища, а також в оцінюванні фактора цілей підприємства. У колонці 4 табл. 4 наведено результати оцінки параметрів з урахуванням оцінки усіх експертів, які отримані за допомогою формули [4]

$$P_i = \frac{1}{m} \sum_j P_{ij},$$

де  $P_i$  – середня оцінка  $i$ -го параметра з урахуванням відповідних оцінок усіх експертів;  $j$  – експерти,  $j = 1, n$ ;  $m$  – кількість параметрів;  $P_{ij}$  – оцінка  $i$ -го параметра  $j$ -м експертом;  $n$  – кількість експертів.

Таблиця 3

**Розподіл кількості респондентів за блоками і досліджуваними факторами**

Параметри	Бали										
	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
А	42	9	—	—	12	—	—	—	11	—	—
Б	32	11	—	10	—	12	—	8	—	—	—
В	31	5	19	—	—	—	—	18	—	9	—
Г	3	—	—	—	12	3	7	6	4	5	3
Д	23	—	6	—	—	13	4	4	17	10	5
Е	32	—	8	14	—	—	8	15	7	3	—
Є	21	—	—	12	8	9	6	—	—	—	—
Ж	—	—	—	52	11	5	12	—	10	3	—
З	23	—	4	—	—	—	18	9	9	15	20
К	—	6	—	11	2	—	1	—	—	—	10
Л	17	—	7	14	—	—	13	2	2	—	—

Результати розрахунків показали, що середня оцінка параметрів з урахуванням оцінок усіх експертів зумовила розподіл параметрів від тих, які отримали найнижчу оцінку усіх експертів. Ця інформація лягла в основу розрахунку коефіцієнта значущості кожного параметра [4–6]

$$K_i = \frac{P_i}{\sum_i P_i} = \frac{\sum_j P_{ij}}{\sum_i \sum_j P_{ij}},$$

де  $K_i$  – коефіцієнт значущості (ваги)  $i$ -го параметра.

## Результати обробки експертної інформації методом безпосередньої оцінки

Параметри	Кількість респондентів, що взяли участь в оцінюванні параметрів	Кількість респондентів, що не брали участі в оцінюванні окремих параметрів	Середня оцінка параметрів з урахуванням оцінок усіх експертів	Коефіцієнт значущості кожного параметра
1	2	3	4	5
А	74	26	60,81	0,1269
Б	73	27	58,72	0,1226
В	62	38	51,09	0,1066
Г	81	19	19,90	0,0415
Д	92	8	47,00	0,0981
Е	88	12	60,27	0,1258
Є	91	9	38,63	0,0806
Ж	93	7	56,27	0,1174
З	98	2	44,72	0,0933
К	30	70	16,09	0,0335
Л	35	65	25,63	0,0535

Розраховані коефіцієнти значущості кожного параметра наведені у колонці 5 табл. 4. Як бачимо, послідовність зростання значущості досліджуваних факторів набула вигляду: 1. Трудові ресурси підприємства. 2. Фактор часу. 3. Інші ресурси підприємства. 4. Економічні фактори зовнішнього середовища підприємства. 5. Цілі підприємства. 6. Використовувані підприємством технології. 7. Правові фактори зовнішнього середовища. 8. Фактор економічної безпеки. 9. Політичні фактори зовнішнього середовища. 10. Використовувана організаційна структура управління підприємства. 11. Соціальні фактори зовнішнього середовища підприємства. Як бачимо, результати обробки експертної інформації двома методами істотно відрізняються. Так, за методом ранжування стандартизований ранг отримали такі параметри, як: політичні, економічні і правові фактори зовнішнього середовища підприємства. Стандартизовані ранги суперечать звичайному розподілу рангів респондентами, за якими найнижчі ранги отримали: соціальні фактори зовнішнього середовища підприємства та використовувана організаційна структура управління підприємством (рис. 1). Тобто результати обробки експертної інформації методом ранжування самі по собі є суперечливими. Щодо методу безпосередньої оцінки, то він дав змогу визначити коефіцієнти вагомості для кожного досліджуваного фактора, що усунуло суперечності методу ранжування. В результаті дослідження виявлено, що під час застосування методу ранжування і методу безпосередньої оцінки збіглися результати щодо вагомості впливу на ефективність контролювання і регулювання таких факторів: трудові ресурси; політичні, соціальні, правові фактори зовнішнього середовища. Оцінка усіх інших факторів не збіглась.

Отже, в результаті проведеного дослідження визначено вагомість впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації на ефективність контролювання і регулювання інноваційного розвитку, що полегшить подальші дослідження способів підвищення результатів контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємства.

### Висновки

Рівень ефективності реалізації керівництвом підприємства функцій контролювання та регулювання економічного розвитку зазнає впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Більшість із ідентифікованих факторів діють як на функцію контролювання та регулювання, так і на інші функції управління та управлінський процес загалом. У результаті проведення експертного оцінювання вищенаведених факторів виявлено, що найбільшу вагомість отримали такі фактори: трудові ресурси підприємства – 0,1269; фактор часу – 0,1226; використовувані підпри-

ємством технології – 0,1258; фактор економічної безпеки – 0,1174. Інші фактори, за оцінками експертів, є менш значущими, проте і їх слід враховувати під час формування управлінських рішень у царині контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємства.

### **Перспективи подальших досліджень**

Подальші дослідження слід проводити у напрямку розробки методичних рекомендацій для оцінювання ефективності контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємства, а також у напрямку формування дієвої системи моніторингу за станом інноваційного розвитку підприємства і його відповідності умовам зовнішнього середовища.

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. *Анализ, синтез, планирование решений в экономике.* – М., 2002. 2. Wheelen T.L., Hunger J.D. *Strategic Management and Business Policy.* 5<sup>th</sup> Edition. – Addison-Wesley Publishing Company, 1995. – 1218 p. 3. Михаць С.О. *Фактори економічного зростання // Вісник НУ “Львівська політехніка”.* – Вип. “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2000. – № 405. – С. 308–313. 4. Ульянов О.В. *Дослідження операцій в економіці: Підручник для студентів вузів / Харк. нац. аграр. ун-т. ім. В.В. Докучаєєва.* – Харків, 2002. 5. Лапач С.Н., Чубенко А.В., Бабич П.Н. *Статистика в науке и бизнесе.* – К., 2002. 6. Ланішко М.Л. *Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів.* – Львів, 1995. 7. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнєцова А.Я. *Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна.* – Львів, 2003.

**УДК 658.589**

**Т.В. Кулініч, А.І. Українець**

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

© Кулініч Т.В., Українець А.І., 2006

**Розглянуто місце механізму управління інноваційним розвитком в системі стратегічного управління організації. Подано особливості цього механізму під час застосування відповідних стратегій і організаційних структур, а також розглянуто його взаємодію з підсистемами організації. Наведено сучасні підходи, які можна використати під час формування механізму управління інноваційним розвитком.**

**The place of innovation development management mechanism in strategic management system is given. The details of this mechanism are specified, when different structures and strategy are used, and its interaction with other organization systems is given. Contemporary methods, which can be used for innovation development management mechanism's formation, are revealed.**

### **Постановка проблеми**

На сьогодні цілісної, комплексної системи ефективного управління інноваційним розвитком не вироблено. Створення нових економічних механізмів відбувається уповільнено, а ті, що створюються, поки що не приносять очікуваного ефекту. У той самий час системний підхід до управління інноваційним процесом на рівні організації потребує створення відповідного механізму, який включає ряд основних взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують функціонування кожного етапу в єдиному процесі.

### **Аналіз останніх досягнень і публікацій**

Вагомий внесок у вирішення проблем, пов'язаних з формуванням механізму управління інноваційним розвитком (МУІР), зробили такі науковці, як: Ільшанко С.М., Пампура О.І.,