

1 етап: визначення мети та предмета діагностики:

- визначення мети та завдань діагностики;
- розробки схеми та послідовності проведення діагностики;
- визначення термінів та періодичності діагностики;

2 етап: вибір якісних та кількісних показників для діагностування, критеріїв їх оцінки:

- визначення сукупності показників для досягнення мети та завдань діагностики;
- визначення порядку отримання результатів діагностики;

3 етап: формування інформаційної бази діагностичного дослідження:

- визначення засобів одержання та перероблення інформації;
- перевірка достовірності інформації;
- аналітичне оброблення інформації з метою очищення значень показників від впливу зовнішніх факторів, які не залежать від діяльності підприємства;

4 етап: проведення аналітичних, техніко-економічних та математичних розрахунків:

- визначення переліку взаємопов'язаних факторів та їх групування;
- визначення взаємозв'язку між показниками та факторами;
- елімінація впливу факторів, які не залежать від діяльності підприємства;
- визначення впливу факторів на показники, які досліджуються;
- визначення невикористаних резервів для поліпшення значення показників.

5 етап: виявлення стану досліджуваного процесу (об'єкта) та симптомів кризових явищ, визначення загальних тенденцій фінансово-економічного розвитку об'єкта:

- аналіз виконання планів за показниками, які досліджуються;
- аналіз змін показників порівняно з базовим періодом;
- аналіз ефективності використання усіх видів ресурсів.

6 етап: узагальнення результатів діагностування:

- підсумкова оцінка результатів діагностики та невикористаних резервів;
- розроблення заходів з використання виявлених резервів.

7 етап: розроблення прогнозу розвитку об'єкта.

**Висновки і пропозиції.** Отже, дослідження економічної діагностики є складним об'єктом, тому її проведення передбачає і охоплює всі сфери функціонування виробничого підприємства: діагностику загальної виробничої діяльності, фінансову діагностику, діагностику основного та оборотного капіталу, діагностику трудових ресурсів тощо. Проведення економічної діагностики діяльності виробничого підприємства є основою для подальшого його ефективного розвитку та розширення. На основі діагностичних показників прибутковості, платоспроможності, ліквідності, раціонального розміщення оборотних коштів тощо є можливим формування подальшої стратегії розвитку підприємства та корегування короткострокових планів за рахунок зміни тактичних завдань та цілей.

Таким чином, економічна діагностика діяльності виробничого підприємства – це певний комплекс аналітичних, дослідницьких та пошукових дій, які спрямовані на визначення і попередження диспропорцій у виробничому, фінансовому і управлінському процесах підприємства, в оптимальному використанні ресурсів та потенціалу.

## Література

1. Баканов М.И. Теория экономического анализа : навч. посібн. / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2002. – 230 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В.О. Василенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 504 с.
3. Волкова Н.С. Використання сучасного підходу при розробці діагностичних систем / Н.С. Волкова // Вісник Черкаського університету : наук. журнал. – Сер.: Економічна. – Черкаси : Вид-во Черкаського НУ ім. Богдана Хмельницького. – 2010. – Вип. 172. – С 67-74.
4. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посібн. / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко – Львів : Вид-во "Магнолія", 2008. – 281 с.
5. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посібн. / С.М. Іванюта. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 255 с.

### **Городня Т.А., Чорняк Л.Р. Теоретические основы диагностики деятельности производственного предприятия**

Освещены подходы к экономической диагностике деятельности производственного предприятия с позиции различных ученых, исследованы вопросы относительно направленной диагностики, сформирована система классификации видов диагностики. Уделено внимание этапам экономической диагностики на производственном предприятии.

**Ключевые слова:** диагностика, состояние предприятия, комплекс, структура, классификация, виды, признаки, этапы.

### **Gorodnyaya T.A., Chornyak L.R. Theoretical basis of diagnosis of the manufacturing enterprise.**

This article presents approaches to the diagnosis of the economic activity of industrial enterprises from the perspective of the various scientists investigated questions about the directions of diagnostics, formed a system of classification of diagnosis. Paying attention to the stages of economic diagnostics manufacturing company.

**Keywords:** diagnosis, state enterprises, the complex structure, classification, types, symptoms, stages.

УДК 330.341.1:332.1

Аспір. М.П. Данилович<sup>1</sup> –

Інститут регіональних досліджень НАН України

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРУКТУР**

Розглянуто проблеми створення та діяльності регіональних інноваційних структур (РІС), визначено основні причини порівняно низької ефективності їх функціонування. Запропоновано модель РІС, яка базується на локально-зональній формі функціонально-просторової організації РІС. Розроблено організаційно-функціональні механізми взаємодії елементів РІС.

**Ключові слова:** регіональна інноваційна структура, форми функціонально-просторової організації РІС, організаційно-функціональний механізм.

**Вступ.** Розвиток світової економіки доводить, що наука, освіта та нові технології в поєднанні зі структурами, які спроможні впроваджувати результати їх діяльності, та державною підтримкою, стають вирішальними чинниками у темпах зростання і якості економічного розвитку країни. За цих умов виникає потреба у формуванні в Україні збалансованої системи, за допомогою

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. Ю.І. Стадницький, д-р екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

якої створюються комфортні умови для інтеграції науково-дослідних, промислових та фінансових структур у національну інноваційну систему (НІС).

На сьогодні в Україні, як зазначають Б. Патон та І. Юхновський [1, с. 19; 2, с. 28], створені всі елементи вітчизняної інноваційної системи як на регіональному, так і на національному рівнях, але успішно функціонують тільки окремі її складові (наприклад – технологічні парки, технополіси, наукові парки), оскільки відсутня скоординована взаємодія між ними, що призводить до автономного їх функціонування та втрати довіри іноземних та вітчизняних інвесторів до інноваційної сфери. У цьому контексті, як наголошує І. Матюшенко [3], НІС та її складові – регіональні інноваційні системи – "...вимагають більш визначеного структурного оформлення", а саме розробки організаційної структури та механізму взаємодії її складових елементів (наукового, навчального, інформаційного, технологічного, виробничого, інвестиційного), які повинні знаходитись у постійному взаємозв'язку, єдності та бути потенційно спроможними створити висококонкурентну територіальну (регіональну) інноваційну структуру (РІС).

Вагомий внесок у дослідження проблем та перспектив розвитку національної інноваційної системи та її окремих елементів зроблено у роботах українських учених: О. Амоші, В. Гейця, Долішнього, О. Лапка, Б. Маліцького, Б. Патона, А. Поручника, В. Семиноженка, В. Трофимової, Л. Федулової, І.Р. Юхновського та ін. Серед зарубіжних учених потрібно відзначити таких визнаних наукових авторитетів у сфері організування інноваційної діяльності, як Б. Ашейма, С. Валдайцева, М. Жертлера, А. Ісаксена, Ф. Тьодлінга, К. Фрімена, Дж. Хауельса, М. Хайденрайха, В. Чужикова.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження специфіки формування РІС під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення основних її функцій та побудова організаційно-функціонального механізму діяльності РІС.

**Результати досліджень.** Побудова інноваційної моделі розвитку національної економіки, як показує вітчизняний та зарубіжний досвід [3; 4, с. 31; 5, с. 263], неможлива без формування на рівні регіону взаємопов'язаних та взаємозалежних складових елементів інноваційного процесу, які в процесі функціонування спроможні створити науково-технологічні, виробничо-господарські, фінансово-кредитні, соціально-економічні регіональні мережі та об'єднати їх в єдину інноваційну структуру.

Вибір моделі РІС залежатиме від багатьох чинників: розвитку інноваційної інфраструктури, яка забезпечує організаційну, правову та економічну підтримку інноваційної діяльності [6]; ефективності функціонування моделі інституційного територіального партнерства (університети ↔ органи влади всіх рівнів ↔ підприємницькі структури ↔ фінансово – кредитні установи ↔ регіональні інноваційні структури) [7, с. 11]; наявності наукових шкіл та наукоємних високотехнологічних галузевих секторів; геополітичного розташування; розвитку транспортних і комунікаційних мереж; стану виробничо-господарського комплексу та його спроможності впроваджувати інновації; розвитку малого та середнього наукоємного підприємництва; наявності регіональних інноваційних структур, які комерціалізують інновації (на стадії виробничий зра-

зок → серійний зразок) та надають податкові, митні та фінансові преференції своїм суб'єктам [8, с. 163]; спроможності фінансово-кредитного сектору регіону здійснювати інвестиційне забезпечення інноваційних процесів та ін.

У просторовому аспекті формування РІС базуються на трьох основних підходах до її створення [9, с. 41]. Перший з них передбачає формування на території регіону локальних інноваційних центрів, науково-технічних зон, технопарків, наукових парків, технополісів, зон розвитку нових і високих технологій, бізнес-інкубаторів, зон техніко-економічного розвитку (локальна форма функціонально-просторової організації РІС). За другого підходу на території регіону формують окремі зони, які охоплюють найбільш активну частину науково-виробничої агломерації, включаючи повністю або частково місто-центр (зональна форма функціонально-просторової організації РІС). Третій підхід до формування РІС передбачає охоплення цілого регіону, тобто регіон виступає як єдиний технологічний простір зі своїми ресурсами та кількома базовими точковими інноваційними структурами, об'єднаними між собою єдиною комплексною інноваційно спрямованою інфраструктурою (зонально-локальна форма функціонально-просторової організації РІС).

Не відкидаючи впливу інших чинників на вибір моделі РІС та базуючись на вище зазначених, на нашу думку, ефективність організаційно-функціональної та просторової моделі РІС визначатиметься його спроможністю виконувати такі функції:

- координувати співпрацю університетів, науково-дослідних установ, місцевих органів влади, фінансово-кредитних структур, регіональних інноваційних структур з підприємствами регіону для технологічної модернізації регіонального виробничого комплексу;
- створювати високотехнологічні експериментально-виробничі малі підприємства на базі кафедр, лабораторій та підрозділів навчальних та науково-дослідних інститутів регіону;
- забезпечувати реалізацію інновацій у преференційному режимі, через технологічні парки, технополіси, наукові парки, спеціальні (вільні) економічні зони;
- сприяти розвитку малого і середнього наукоємного підприємництва в регіоні та стимулювати його зв'язки з розробниками новацій;
- забезпечувати організаційну, фінансову, інформаційну, кадрову, технологічну та комунікаційну підтримку суб'єктам РІС;
- забезпечувати доступ вітчизняних та іноземних інвесторів до баз даних потенційних об'єктів інвестування та нових розробок;
- формувати мережеві взаємодії університетів, науково-дослідних установ, регіональних інноваційних структур у галузі інновацій і трансферу технологій;
- залучати до інвестиційної діяльності фінансово-кредитні структури не як кредиторів, а як партнерів щодо реалізації інноваційних та інвестиційних проектів малих та середніх наукоємних підприємств регіону;
- залучати міжнародні фінансові інституції, іноземних інвесторів через надання державних гарантій щодо виконання інноваційних та інвестиційних проектів РІС;
- сприяти створенню міжвишівських центрів з підготовки кадрів для виробничих наукоємних структур та дослідно-навчальних закладів регіону.

Цей перелік відображає тільки основні функції РІС, які є ключовими в побудові її структури та розробці механізму взаємодії її суб'єктів щодо форму-

вання єдиного технологічного простору, а надалі й економічного простору регіону. Виходячи з функцій, що покладаються на РІС, ми побудували її модель, схему якої наведено на рис. Згідно з цією моделлю, РІС є відкритою для інтеграції вітчизняних і міжнародних інноваційних та інвестиційних інституцій, а її елементи функціонально взаємозумовлені та взаємопов'язані.

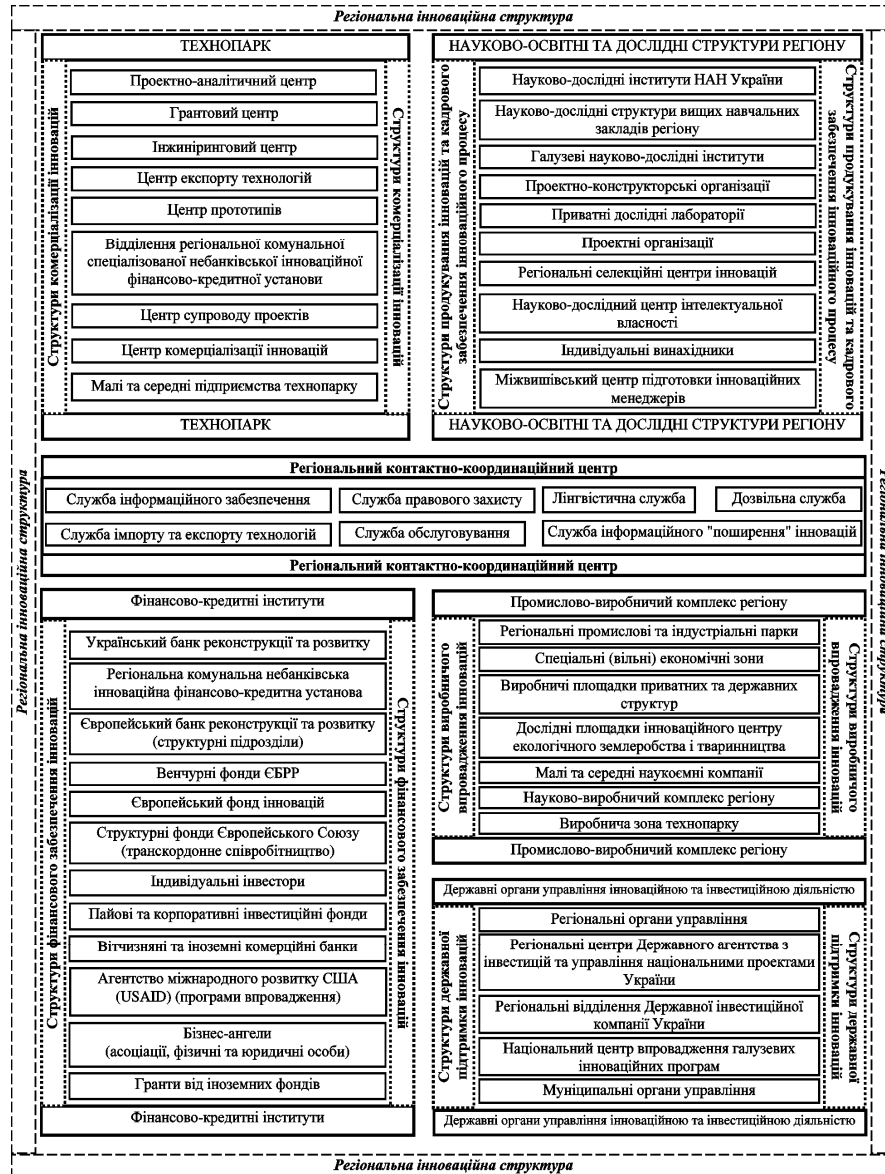


Рис. Структурна схема регіональної інноваційної структури

Як впливає з рисунку, запропонована модель РІС включає такі основні складові:

- регіональний контактний-координаційний центр (РККЦ), на який передбачено покладання функцій з організації управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в регіоні;
- учасники РІС, до яких насамперед відносять технопарк, науково-дослідні та освітні заклади регіону, а також державні органи управління інвестиційною та інноваційною діяльністю в регіоні;
- органи, що здійснюють фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності в регіоні (це передусім фінансово-кредитні інститути та небанківські фінансові організації);
- суб'єкти, що є споживачами інновацій та кінцевими реципієнтами інвестиційних ресурсів, які вкладуються (як такі суб'єкти виступають складові промислово-виробничого комплексу регіону).

Розглянемо і проаналізуємо основні структурні блоки запропонованої моделі РІС, які наведено на рисунку. Перший блок – це структури продукування інновацій та кадрового забезпечення інноваційного процесу. У нього входять науково-освітні та дослідні структури регіону, на базі яких формуються такі регіональні структури:

- а) регіональні селекційні центри інновацій, які проводять відбір розробок і формують пропозицію новітніх технологій для виробничо-господарського комплексу регіону;
- б) регіональні інформаційні центри новітніх технологій, які забезпечують реалізацію державної політики в галузі нових технологій як територіальна ланка інформаційної інфраструктури регіональної інноваційної системи;
- в) регіональні центри експертизи наукових досліджень, які створюються для координації і експертизи наукових досліджень, що проводяться науково-освітніми структурами регіону.

Другий блок містить структури комерціалізації інновацій та формується з локальних регіональних інноваційних структур, технопарків, технополісів, які є домінуючою формою організації інноваційних процесів в Україні. Оскільки відповідно до чинного законодавства [10] інноваційні проекти технопарків, під час їх реалізації, користаються митними та податковими перевагами, це дає змогу зменшити інвестиційні та операційні витрати на проекти.

Третій блок РІС включає структури фінансового забезпечення інновацій, які формуються із вітчизняних та закордонних фінансово-кредитних інститутів. Провідну роль у цьому блоці відіграють: Український банк реконструкції та розвитку, регіональні комунальні небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи та структурні фонди Європейського Союзу (ЄС) з підтримки транскордонних інноваційно-інвестиційних процесів у прикордонних країнах з ЄС, діяльність яких спрямована на фінансову підтримку інноваційної діяльності в Україні.

Четверта складова РІС – це структури виробничого впровадження інноваційних та інвестиційних проектів регіону, тобто суб'єкти виробничо-господарського комплексу регіону. Домінуюча роль у цьому блоці відводиться регіональним промисловим та індустріальним паркам, спеціальним (вільним) еко-

номічним зонам і територіям пріоритетного розвитку, оскільки на цих територіях створено виробничу інфраструктуру, використання якої дає змогу зменшити терміни та інвестиційні витрати на реалізацію проектів.

П'ятий структурний блок РІС, що є одним з найбільш вагомим, формується із структур державної підтримки інновацій та об'єднує державні регіональні органи управління інноваційною та інвестиційною діяльністю. Одним із головних елементів цього блоку є Регіональні центри Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України (РЦДАІУНПУ), які формують та забезпечують реалізацію державної політики у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності на регіональному рівні та координують "дозвільну" систему в межах реалізації регіональних проектів та програм [11].

Вочевидь, одним із головних елементів пропонованої моделі РІС, який впливає на її ефективне функціонування, є структура, яка координує дії її суб'єктів, є регіональний контакт-координаційний центр (РККЦ). При цьому для ефективної взаємодії суб'єктів РІС в рамках координаційної структури необхідним є його формування на базі РЦДАІУНПУ організації, на яку державою покладені обов'язки з організаційної, фінансової і правової підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності в регіоні, а також науково-технологічного парку, який на регіональному рівні формує інноваційну і виробничо-господарську інфраструктуру.

Виходячи з поставлених перед РІС завдань, були визначені функції РККЦ, а саме: координація діяльності наукових, виробничих, фінансових, адміністративних інституцій у сфері розробки та впровадження інновацій; координація діяльності регіональних бірж інновацій; правовий, фінансово-економічний, технологічний і організаційний супровід інноваційних та інвестиційних проектів; представлення інтересів вітчизняних та іноземних інвесторів у владних структурах та фіскальних органах; супровід інноваційних та інвестиційних проектів за принципом "Єдиного вікна"; забезпечення доступу вітчизняних та іноземних інвесторів до баз даних потенційних об'єктів інвестування; пошук партнерів-інвесторів для реалізації проектів.

Загалом, РККЦ може бути створений у вигляді структурного підрозділу РЦДАІУНПУ або окремого органу з координації діяльності суб'єктів інвестиційно-інноваційної діяльності у певному регіоні, який підпорядковується РЦДАІУНПУ. При цьому джерелами фінансування цього органу повинні бути не лише бюджетні засоби, але й кошти, що надходять від інвесторів як оплата вартості послуг, що надається ним.

Що стосується механізму функціонування РККЦ, то його послідовність можна подати таким чином:

- 1) збір та опрацювання інформації про результати наукових досліджень, які отримано науково-освітніми і дослідними структурами регіону;
- 2) оцінювання потреби промислово-виробничого комплексу регіону в інвестиційних ресурсах, зокрема у впровадження нововведень;
- 3) пошук інвесторів та визначення можливих джерел задоволення потреби промислово-виробничого комплексу регіону в інвестиціях;
- 4) надання інформації науково-освітнім та дослідним структурам про потребу промислово-виробничого комплексу регіону в нововведеннях;

- 5) проведення діалогічних досліджень (поєднання потреб виробництва у новому продукті та можливостями (результатами) фундаментальних досліджень задовольнити відповідну потребу);
- 6) надання інформації потенційним інвесторам про перспективні напрями вкладення коштів у розвиток промислово-виробничого потенціалу регіону.

Отже, РККЦ можна розглядати як проміжну ланку, за допомогою якої відбувається комунікаційний взаємозв'язок (а у перспективі – і реальне співробітництво) між, з одного боку, потенційними інвесторами, а також науково-освітніми і дослідними структурами регіону та суб'єктами промислово-виробничого комплексу, а з іншого – між цими двома складовими РІС.

Зауважимо, що РККЦ повинен стати ядром РІС, навколо якого формуються усі елементи РІС і яке координує їх діяльність, що дає змогу ефективно вирішувати проблему створення єдиного технологічного та економічного простору регіону.

**Висновки.** У роботі запропоновано модель РІС, яка базується на локально-зональній формі її функціонально-просторової організації. Згідно із запропонованою моделлю, розроблено функціональний апарат, який є ключовим для встановлення складових частин та розробки механізму взаємодії елементів РІС. Змодельована структура РІС дасть змогу сформувати науково-технологічні та організаційно-економічні регіональні мережі, які об'єднали б усі елементи інноваційного процесу регіону в єдиний економічний простір із здатністю не просто створювати та набувати знання, а й успішно їх впроваджувати.

## Література

1. Патон Б.Є. Наука – інноваціям / Б.Є. Патон // Наука та інновації. – 2008. – Вип. 4, № 5. – С. 19-20.
2. Юхновський І.Р. Вибрані праці. Економіка / І.Р. Юхновський. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2005. – 864 с.
3. Матюшенко І.Ю. Перспективи створення національної інноваційної системи в Україні / І.Ю. Матюшенко. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.iee.org.ua/files/alusha/13-matyushenko-perspektyvy\\_stv.pdf](http://www.iee.org.ua/files/alusha/13-matyushenko-perspektyvy_stv.pdf).
4. Кудлай А.В. Інноваційний розвиток економіки: регіональна модель / А.В. Кудлай // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : Вид-во ПДАБА, 2008. – № 17. – С. 30-39.
5. Семиноженко В.П. Україна: шлях до постіндустріальної цивілізації / В.П. Семиноженко. – Харків : Вид-во "Константа", 2005. – 360 с.
6. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня № 40-ІУ // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266.
7. Лендел М.О. Моделі взаємодії агентств регіонального розвитку з державними, громадськими та приватними ін-тами. Стратегічний підхід до планування розвитку / М.О. Лендел // Ін-ти та інструменти розвитку територій: на шляху до Європейських принципів. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во "Міленіум", 2003. – 244 с.
8. Федулова Л.І. Організаційні механізми формування результативної регіональної інноваційної системи / Л.І. Федулова // Стратегічні пріоритети науково-аналітичний щоквартальний зб. – К. : ДП "НВЦ Євроатлантикінформ", 2009. – № 4 (13). – С. 157-165.
9. Трофимова В.В. Регіональні інноваційні комплекси в глобальній економіці : монографія / В.В. Трофимова. – Сімферополь : Вид-во ВіТроПрінт, 2009. – 260 с.
10. Закон України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 40. – Ст. 363.
11. Положення про Державне агентство України з інвестицій та розвитку. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 17 травня 2010 р., № 356. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.in.gov.ua>.

**Данилович М.П. Организационно-функциональные аспекты формирования региональных инновационных структур**

Рассмотрены проблемы создания и деятельности региональных инновационных структур (РИС), определены основные причины сравнительно низкой эффективности их функционирования. Предложена модель РИС, которая базируется на локально-зональной форме функционально-пространственной организации РИС. Разработаны организационно-функциональные механизмы взаимодействия элементов РИС.

**Ключевые слова:** региональная инновационная структура, формы функционально-пространственной организации РИС, организационно-функциональный механизм.

**Danylovych M.P. Organizationally are functional aspects of forming of regional innovative structures**

The problems of creation and activity of regional innovative structures (GREW) are considered, certainly principal reasons comparatively low efficiency of their functioning. A model is offered GREW, what was based on to locally zonal to the form functionally spatial GREW organization. Developed organizationally functional mechanisms of co-operation of elements GREW.

**Keywords:** regional innovative structure, forms functionally spatial GREW organization, organizationally functional mechanism.

**УДК 658.589 Провідний спеціаліст бухгалтер-ревізор М.В. Добрянська – Головне управління ветеринарної медицини в Львівській області**

**ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Розглянуто проблеми впровадження управлінських інновацій на промислових підприємствах Львівської області. Визначено функції управління інноваційною діяльністю. Запропоновано схему взаємодії підсистем управління підприємствами для досягнення високого рівня ефективності інновацій в управлінні промисловими підприємствами.

**Ключові слова:** управлінські інновації, промислові підприємства.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах перехідної економіки від централізованої до ринкової (через соціально орієнтовану ринкову економіку), в яких перебуває Україна, важливого значення набуває застосування передового досвіду в системі менеджменту промислових підприємств. Адже швидка динаміка зовнішнього середовища вимагає від управлінців своєчасного реагування. Необхідною є реконструкція існуючої системи менеджменту українських промислових підприємств із врахуванням зарубіжного досвіду та адаптування його до сучасних українських реалій. Тому тема інноваційного розвитку системи менеджменту промислових підприємств України є надзвичайно актуальною. Саме необхідність розвитку інноваційної сфери у нашій країні знайшло також відображення у посланні Президента України у 2010 р.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематику інновацій у системі управління промисловими підприємствами висвітлено у працях таких вчених-економістів: І.В. Алексєєв,

О.І. Амоша, І.Т. Балабанов, Є.І. Бойко, Б.В. Буркінський, В.О. Василенко, В.М. Геєць, В.М. Гриньова, В.І. Захарченко, С.В. Князь, А.Я. Кузнецова, О.Є. Кузьмін, В.І. Ландик, О.О. Лапко, О.Г. Мельник, Л.Г. Мельник, М.М. Меркулов, І.Ф. Мухарь, А.А. Пересада, Й.М. Петрович, І.П. Продаус, В.П. Соловійов, О.І. Тивончук, Н.В. Тувакова, С.В. Філіппова, С.К. Харічков, Д.М. Черваньов, Н.Г. Чумаченко, Н.І. Чухрай, Л.В. Ширяєва, О.І. Яковлев, І.Й. Яремко та багато інших.

Науковці дослідили сутність інноваційної діяльності, зокрема й в управлінні промисловими підприємствами, охарактеризували державне регулювання інноваційного розвитку в умовах перехідної економіки, проаналізували етапи впровадження інноваційної діяльності на промислових підприємствах, вивчили систему управління інноваційними проектами та управління ризиками при їх реалізації на промислових підприємствах.

**Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на значні теоретико-прикладні здобутки у цій царині, не достатньо дослідженим питанням залишається адаптування світового досвіду управління до сучасних динамічних умов господарювання в Україні, функціонального підходу щодо його своєчасного та ефективного оновлення, особливостей взаємодії підсистем управління промисловими підприємствами під час впровадження управлінських інновацій в умовах перехідної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Промислові підприємства України загалом, та Львівської області зокрема, щоденно стикаються з динамічним зовнішнім середовищем, конкуренцією. Необхідним є своєчасне, деколи блискавичне, адаптування до постійних змін, що зумовлені ринком. За таких умов на промислових підприємствах доцільно постійно розробляти нові та удосконалювати діючі системи управління, що базувалися би на використанні сучасних зарубіжних систем із адаптуванням їх до українських умов. Тобто необхідно повсякчас здійснювати інновації в системі управління.

Перехід до ринкових умов господарювання промислових підприємств є можливим лише завдяки інноваційним змінам, як технологічним, так і управлінським. Інновації в системі управління сприятимуть успішному виходу з кризи, в якій перебуває значна частина українських промислових підприємств. Нові методи вирішення нових проблем сприятимуть зростанню науково-технічного рівня промислових підприємств, рівня їх конкурентоспроможності.

Інноватика повинна здійснюватися на всіх стадіях та з виконанням усіх функцій менеджменту. Вчені так і не визначилися, скільки ж і які саме є функції управління підприємством. Тому впровадження інновацій лише частково (при реалізації окремих функцій управління) не принесе очікуваного позитивного результату. Адже ж часткове оновлення дасть змогу лише частково адаптуватися до сьогоденних змін. Стратегічні ж зміни необхідні як в кожній ланці управління промисловими підприємствами, так і на кожному етапі управлінської діяльності, при реалізації кожної з функцій (загальних та часткових).

Учені виокремлюють від чотирьох до шести основних функцій управління промисловими підприємствами: планування, організування, мотивування, аналізування, облік, контролювання та регулювання [1, с. 210-211; 2 с. 46-47]. Причому назви цих функцій дещо відрізняються, деколи це впливає і на зміст та розуміння тої чи іншої функції управління. Так, наприклад, виділяють такі фун-