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. Кузнєцова, 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. Соловйов, О.І. Тивончук, Н.В. Тувакова, С.В. Філиппова, С.К. Харічков, Д.М. Черваньов, Н.Г. Чумаченко, Н.І. Чухрай, Л.В. Ширяєва, О.І. Яковлєв, 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-

кції: прогнозування (передбачення), формування інноваційних цілей (планування), координація, організація, стимулювання (активізація), контроль [3, с. 15].

Однак не зрозумілим є виділення координування, обліку та аналізу, оскільки останні дві функції абсолютно повністю реалізуються при виконанні інших функцій, а саме: планування, контролювання та регулювання. Стимулювання ж, на нашу думку, частковою функцією мотивування, не зупиняючись на такій важливій функції, як мотивування, що рушійною силою впровадження інновацій зокрема й управлінських.

Більшість вчених зосереджує увагу саме на оновленні планування, організування, частково контролювання та регулювання. Погоджуючись із думкою О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник доцільним є виокремлення наступних загальних функцій управління промисловими підприємствами: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання [2, с. 46-49] та, відповідно, управління впровадженням самих управлінських інновацій.

Результати аналізу інноваційної діяльності промислових підприємств Львівської обл. засвідчили негативну тенденцію. Нестабільність в економіці призвела до зниження інноваційної активності промислових підприємств. Так, у 2010 р. інноваційні заходи, спрямовані на підвищення технічного рівня виробництва і випуску нової продукції як для ринку, так і для підприємства, здійснювали 102 промислових підприємства області, що на 3,8 % менше, ніж попереднього року. Частка інноваційно-активних промислових підприємств у загальній кількості обстежених промислових підприємств становила 13,4 %. За цим показником Львівщина серед інших регіонів України посіла лише 14 місце. Щодо сутності інновацій, то у 2008-2010 рр. впроваджували інновації 116 промислових підприємств Львівщини або 80 % від загальної кількості підприємств, які протягом трьох років займались інноваційною діяльністю. Із загальної кількості підприємств, що впроваджували інновації у 2008-2010 рр., 86 промислових підприємств (74 %) впроваджували інноваційні процеси. З них 77 підприємств впроваджували нові або вдосконалені методи оброблення чи виробництва продукції, 13 – нові або вдосконалені методи логістики, доставки або розповсюдження продукції, 15 – здійснювали нову або вдосконалену діяльність з підтримки процесів, таких як система матеріального обслуговування, або операції щодо закупівель, обліку, розрахунків. Тобто умовно до управлінських інновацій вдавалися протягом 2008-2010 рр. лише 28 промислових підприємств Львівської області, що є надзвичайно низьким показником. Порівняно з 2009 р., цей показник зріс на 7,5 %. Найпоширенішим напрямом інноваційної діяльності промислових підприємств Львівської області залишалися продуктові інновації, однак цей показник у 2010 р. зменшився аж на 23 % порівняно з попереднім роком, що також є негативною тенденцією інноваційної активності промислових підприємств Львівщини [5, с. 1-2].

Однією з основних причин надзвичайно низької інноваційної активності промислових підприємств Львівської обл., та України загалом є практична відсутність стимулювання інноваційної діяльності на рівні держави. Тому промислові підприємства України, зокрема й Львівщини, здійснюють інновації (також і управлінські) лише "точково", для вирішення конкретної тактичної проблеми, а не для результативних змін з метою оновлення системи управління та господарювання.

Одночасно будь-які інновації вимагають залучення значного обсягу інвестиційних ресурсів. Однак для управлінських інновацій не потрібно залучати великих ресурсів, що спрощує, з одного боку, їх реалізацію. Але реалізація управлінських інновацій є набагато важчим та трудомісткішим процесом. Це насамперед пов'язано зі змінами поведінки, звичок та уявлень та навіть ділової культури загалом [1, с. 215]. Незважаючи на це, для впровадження управлінських інновацій необхідними є фінансові ресурси. Дослідження засвідчили, що основними джерелами фінансування інноваційної діяльності й надалі залишаються власні кошти промислових підприємств. Причому у 2010 р. зросла частка кредитних коштів і різко (більш ніж на 100 %) знизилася частка державного та місцевого бюджетів (рис. 1 та 2).

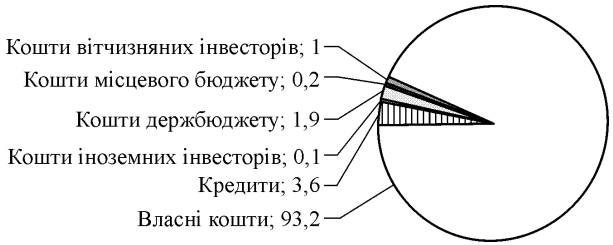

Рис. 1. Структура інноваційних витрат промислових підприємств Львівської області за джерелами фінансування за 2009 р., % *(побудував автор за даними* [4]*)*

Рис. 2. Структура інноваційних витрат промислових підприємств Львівської області за джерелами фінансування за 2010 р., % *(побудував автор за даними* [4]*)*

І хоча у 2010 р. за кількістю інноваційно-активних підприємств Львівщина посідала третю сходинку в Україні (102 підприємства, поступається лише Харківській області – 161 підприємство та місту Київ – 119 підприємств), за часткою цих підприємств у загальній кількості промислових підприємств регіону (13,4 %) Львівська обл. займає лише 14 сходинку, не сильно поступаючись середньому значенню цього показника по Україні (13,8 %). Водночас за обсягами реалізованої інноваційної продукції Львівщина у 2010 р. посіла лишень 15 щабель, а за часткою обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі всієї реалізованої продукції (1,6 %) перебуває на 20 місці [5, с. 15].

Враховуючи інноваційний потенціал регіону, це є надзвичайно негативним явищем і потребує термінового удосконалення насамперед на управлінському рівні. Тому необхідно активізувати інноваційну діяльність промислових підприємств Львова та області, зокрема й у сфері впровадження управлінських інновацій. Проте, як показують дослідження, впровадження управлінських інновацій на промислових підприємствах може зіткнутися з низкою проблем: не-

визначеність ситуації, що склалася; можливість конфліктів; недостатність інформації; передбачення негативного результату від впровадження управлінським персоналом, страх перед новим, консерватизм окремих працівників тощо.

Можливими шляхами щодо вирішення цих проблем можуть бути такі: обговорення впровадження управлінських інновацій на промисловому підприємстві, аргументування позитивних результатів від впровадження всім працівникам організації, стимулювання наявних інновацій тощо. Вчені розглянули особливості супротиву організаційним змінам, до яких належать управлінські інновації. Впровадження управлінських інновацій практично неможливе без конфліктів, як міжособистісними, так і внутрішньо особистісними, міжгруповими. Однак дослідження засвідчили, що найбільш вагомим конфлікт між керівною та керованою системами управління промислових підприємств. Основною причиною цього є невміле аргументування керівництвом інновацій, очікуваного результату від їх впровадження на промисловому підприємстві та неефективне мотивування інноваційної діяльності.

Управлінські інновації на промислових підприємствах Львівщини повинні бути відповіддю на зміни зовнішнього середовища (конкуренти, споживачі, постачальники, державні органи влади, нормативно-правова база України, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні партії та інші організації тощо), його швидку динаміку. Впровадження управлінських інновацій необхідно здійснювати поетапно та на основі функціонального підходу. Спершу потрібно спланувати інновації, організувати їх, мотивувати інноваційні процеси, контролювати процес впровадження управлінських інновацій та безперечно регулювати цей процес за умови відхилення результатів впровадження від запланованих на промисловому підприємстві.

Доцільним є тісний взаємозв'язок між керівною та керованою системою управління промислових підприємств під час впровадження управлінських інновацій. Чітка та злагоджена співпраця обох ланок дасть змогу досягнути позитивного ефекту від впровадження (рис. 3). Отже, обов'язковим є залучення обох систем управління промисловим підприємством у процес впровадження управлінських інновацій.

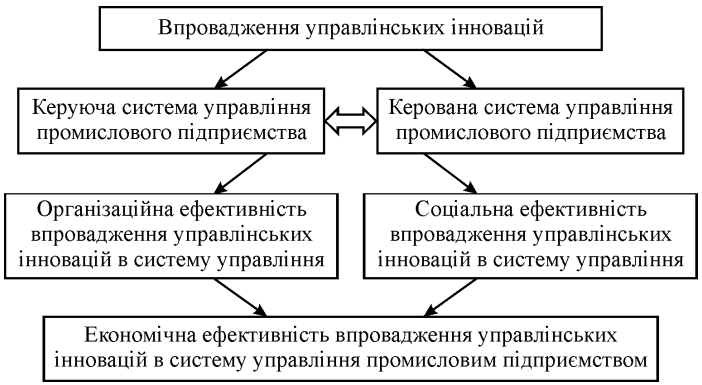

Рис. 3. Схема взаємозв'язку керівної та керованої системи для досягнення високого рівня ефективності під час впровадження управлінських інновацій

Послідовне та своєчасне оновлення складових процесу управління промисловими підприємствами (функції, методи, управлінські рішення) дасть змогу досягнути високого ступеня конкурентоспроможності підприємства та своєчасне реагування на зовнішні загрози в кризових умовах господарювання. Впровадження управлінських інновацій буде запорукою розвитку промислових підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах перехідної економіки необхідно здійснювати управління промисловими підприємствами не лишень шляхом тісного взаємозв'язку всіх функцій управління (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання), але й своєчасним впровадженням управлінських інновацій як засобу протидії загрозам внутрішнього середовища та використання передового зарубіжного управлінського досвіду та адаптування до українських умов господарювання, української ділової культури.

Подальші дослідження впровадження управлінських інновацій діяльності промислових підприємств Львівської області в умовах перехідної економіки доцільно здійснювати шляхом удосконалення інших, окрім функцій управління категорій управління, таких як методи управління, управлінські рішення тощо. Удосконалення кожної зі зазначених категорій сприятиме підвищенню рівня ефективності впровадження інновацій, зокрема й управлінських, в умовах перехідної економіки.

Література

1. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : монография / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одеса : Изд-во "Печатный дом", "Фаворит", 2011. – 598 с.

2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2003. – 352 с.

3. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / П.П. Микитюк. – Тернопіль : Вид-во "Економічна думка", 2006. – 295 с.

4. Інноваційна діяльність промислових підприємств Львівщини у 2010 році Комплексна економічна доповідь Держкомстат України Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2011. – 17 с.

Добрянская М.В. **Инновации в управленческой деятельности промышленных предприятий Львовской области в условиях переходной экономики: проблемы и перспективы внедрения**

Рассмотрены проблемы внедрения управленческих инноваций на промышленных предприятиях Львовской области. Определены функции управления инновационной деятельностью. Предложена схема взаимодействия подсистем управления предприятиями для достижения высокого уровня эффективности инноваций в управлении промышленными предприятиями.

Ключевые слова: управленческие инновации, промышленные предприятия.

Dobrjanska M.V. **Innovations in administrative activity of industrial enterprises of Lviv area in the conditions of transitional economy: problems and prospects of introduction**

The problems of introduction of administrative innovations on the industrial enterprises of the Lviv area are considered in the article. The functions of management innovative activity are determined. The chart of co-operation of subsystems of management enterprises is offered for the achievement of high level of efficiency of innovations in a management industrial enterprises.

Keywords: innovations, managements, control system, sensor-based system, guided system, administrative innovations, industrial enterprises.