

Підсумовуючи розгляд питання методології підвищення ефективності інноваційної діяльності АПВ в Україні, треба зазначити і дуже важливий суб'єктивний людський чинник – ментальність. Причиною низьких темпів розвитку ефективності інновацій є певний консерватизм сільськогосподарських товаровиробників, небажання зважати на світовий досвід, надбання науки й техніки. Тому просвітницьку роботу в цьому напрямі, яку має здійснювати мережа наукових установ і дорадчої служби, також треба вважати чинником підвищення ефективності інноваційної діяльності в сільськогосподарському виробництві.

Література

1. Гришин І., Колот І. Розвиток регіональної інноваційної діяльності // Економіка України. – 1996. – № 3. – С. 58-59.
2. Єфімов С., Пастушок С. Інноваційний шлях розвитку та охорона інтелектуальної власності: деякі проблеми, питання // Інтелектуальна власність. – 2000. – № 5. – С. 45-48.
3. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки: Указ Президента України від 6 червня 2000 р. // Урядовий кур'єр. – 1999. – 8 груд.
4. Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку: Указ Президента України від 6 червня 2000 р. // Урядовий кур'єр. – 2000. – 8 черв.

УДК 65.011.4 *Аспір. Х.С. Баранівська; доц. Є.С. Барвінська, канд. екон. наук; проф. Р.В. Фешур, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"*

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено процес управління економічною стійкістю підприємств з використанням функціонального підходу. Розглянуто поетапне виконання загальних функцій менеджменту, за допомогою яких реалізують управління економічною стійкістю, та взаємозв'язки між ними.

Ключові слова: економічна стійкість, підприємство, процес управління, функції менеджменту.

*Post-graduate H.S. Baranivska; assoc. prof. Ye.S. Barvinska;
prof. R.V. Feschur – NU "L'vivs'ka Politehnika"*

The functional going is near the management of enterprises economic firmness

A process of enterprise economical stability management is explored by using a functional approach. Stage-by-stage implementation of general management functions with the help of which economic stability management will be realized, and their intercommunications are considered.

Keywords: economical stability, enterprise, management process, management functions.

Постановка проблеми. Процес успішного функціонування і розвитку промислового підприємства в умовах ринкової економіки залежить від рівня його економічної стійкості, тому останніми роками стійкий розвиток підприємства став одним із пріоритетних стратегічних завдань.

Перехідний період розвитку України як незалежної держави характеризується трансформаційними перетвореннями економічної системи [1]. Цю особливість економічної ситуації ускладнює теперішня світова економічна та

фінансова криза. Зовнішнє середовище підприємства всіх видів економічної діяльності й особливо машинобудування є нестабільним, важко передбачуваним і несприятливим, що призвело до різкого зменшення обсягів кредитування, уповільнення ділової активності, скорочення виробництва та загострення соціальних проблем.

Так, за офіційними даними Держкомстату України, у 2008 р. частка збиткових промислових підприємств зросла на 5 % порівняно з 2007 р і становила 33,9 %, індекс промислової продукції у лютому 2009 р. порівняно з відповідним місяцем 2008 р. становив 68,4 %; індекс цін виробників промислової продукції у березні 2009 р. зріс порівняно з попереднім місяцем на 1,1 %; сума заборгованості з виплати заробітної плати на 1 січня 2009 р. досягла 1188,7 млн грн, що в 1,8 раза більше, ніж на відповідну дату 2008 р., а станом на 1 березня 2009 р. вона зросла до 1643,2 млн грн [2].

Невизначеність економічної ситуації ставить підприємства на межу виживання і вимагає пошуку та застосування нових нестандартних методів і рішень. Тому управління економічною стійкістю підприємств сьогодні є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджено теоретичні та практичні аспекти економічної стійкості підприємства у роботах В. Беренса, Ю. Брігхема, Дж.К. Ван Хорна, У. Оучі, Роберта Н. Холта, Е. Хелфєрта, Р. Фатхутдинова, А. Севастьянова, Г. Станслера, І. Омельченка, В. Семенова, А. Кузнецова, Л. Мельника, О. Кузьміна, В. Василенка, О. Арєф'євої, Д. Горинської, Ю. Сімеха, С. Тхора, В. Іванова, Н. Шандової, О. Раєвнєвої, М. Афанасьєва, В. Пономаренко та ін. Ці дослідження стосуються здебільшого визначення категорії "економічна стійкість" та обґрунтування системи основних показників, що її характеризують. Огляд останніх досліджень [3-6] з проблеми економічної стійкості дає змогу трактувати цю економічну категорію як стан підприємства, за якого воно є внутрішньо стабільним та здатним своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб не лише зберегти і сформулювати чинники, які забезпечують його рівновагу, а й сприяти його подальшому розвитку. Однак, процес управління економічною стійкістю через реалізацію загальних функцій менеджменту та конкретних практичних технологій її забезпечення у цих роботах не набув детального дослідження.

Функції менеджменту досліджують давно, починаючи з публікації А. Файоля і продовжуючи роботами М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, М. Мартиненка, Ф. Хміля, В. Яцури та інших зарубіжних та українських науковців. У працях О. Кузьміна наголошено, що на сучасному етапі розвитку менеджменту потрібно виділяти п'ять загальних функцій: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. Щодо координування, то цей важливий управлінський важіль реалізують у формі керівництва, яке виступає об'єднувальною функцією, що здійснюють у всіх управлінських процесах на підприємстві [7, с. 64]. Загальні функції менеджменту можуть втілитись у реальній управлінській діяльності, якщо з їхньою допомогою відбуватиметься реалізація конкретних функцій менеджменту, до яких і належить управління економічною стійкістю підприємства.

Мета дослідження. Обґрунтування доцільності застосування функціонального підходу до управління економічною стійкістю, за яким кожна функція менеджменту являє собою сферу дії певного процесу управління, а система управління конкретним об'єктом або видом діяльності – це сукупність функцій, пов'язаних єдиним управлінським циклом. Управління економічною стійкістю підприємства будемо розглядати як конкретну або часткову функцію менеджменту, яку реалізують через застосування загальних функцій менеджменту: планування показників економічної стійкості, організування служб і підрозділів для підтримки стабільності функціонування і розвитку підприємства, стимулювання працівників вказаних служб, контролювання стану підприємства та його регулювання.

Виклад основного матеріалу. Процес управління будь-якою діяльністю охоплює всі основні категорії менеджменту, зокрема керівну та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо [7, с. 58]. На сучасному етапі розвитку менеджменту виділяють кілька підходів до управління підприємством, зокрема, поведінковий, процесний, системний, ситуаційний, функціональний тощо. Оскільки однією з причин важкого стану українських підприємств, машинобудівної галузі зокрема, є недоліки в системі управління, то потрібно насамперед досліджувати й аналізувати спеціальні функції менеджменту, їхній взаємозв'язок із загальними функціями та місце в управлінському циклі. Тому особливо актуальним у цьому контексті буде саме функціональний підхід до управління економічною стійкістю.

Управління економічною стійкістю підприємства становить циклічний процес, який складається з послідовних етапів, на кожному з яких реалізуються загальні функції менеджменту, формуються відповідні методи управління економічною стійкістю, методи менеджменту перетворюються у конкретні управлінські рішення.

Розглянемо докладніше перший етап управління економічною стійкістю підприємства, а саме реалізацію загальних функцій менеджменту. Схематично його можна зобразити таким чином (рис. 1).

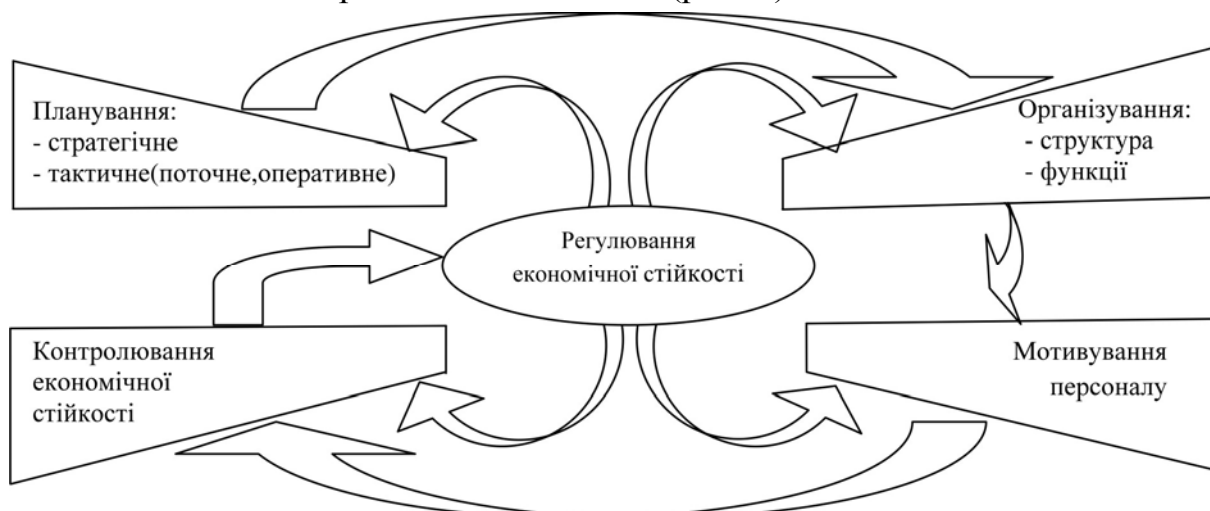


Рис. 1. Загальна схема управління економічною стійкістю підприємств

З допомогою *планування* управлінський персонал визначає індикатори майбутнього стану підприємства, шляхи і способи його досягнення. За часовим критерієм планування поділяють на стратегічне й тактичне. Стратегічне планування економічної стійкості передбачає формування стратегії забезпечення стабільності функціонування організації на період понад рік. Тактичне планування виступає як логічне продовження стратегічного і спрямоване на планування конкретних заходів і показників, які потрібно здійснити та досягнути в поточному короткотривалому періоді з метою поетапної реалізації обраної стратегії стабільного розвитку.

Етапи процесу планування здебільшого є універсальними (табл.). Щодо конкретних методів і стратегії, то вони істотно відрізняються.

Для вирішення стратегічних завдань управління важливе значення має узагальнений показник рівня економічної стійкості. Він дає змогу здійснити порівняльну характеристику підприємств у просторово-часовому аспекті, визначити рейтинг на рівні галузі, створити інформаційну основу для моделювання поведінки підприємства в умовах подальшого розвитку економічної системи.

Табл. Процес стратегічного та поточного планування*

Види планування	Етапи процесу планування та їхній зміст
1. Стратегічне планування	1.1. Формування інформаційного забезпечення
	1.2. Визначення місії і цілей підприємства. Основною метою стратегічного планування є досягнення рівноваги, гомеостазу, стійкості підприємства. З позицій системного підходу до управління організацією ця мета повинна обов'язково узгоджуватись і сприяти реалізації інших завдань підприємства (коротко-, середньо- та довготермінових) і його місії.
	1.3. Вибір методів аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на економічну стійкість підприємства. Це можуть бути методи порівняння, системного аналізу, експертної оцінки, статистичне дослідження тощо.
	1.4. Здійснення аналізу та оцінювання впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на показники стану підприємства.
	1.5. Прогнозування умов функціонування і результатів діяльності підприємства. Комбінуючи формальні (кількісні та якісні) та неформальні методи прогнозування, визначають з певним ступенем імовірності майбутні зміни в середовищі функціонування підприємства, їхній вплив на подальший стійкий розвиток суб'єкта господарювання.
	1.6. Обґрунтування вибору інструментарію вибору стратегії. Доцільним у контексті забезпечення економічної стійкості підприємства є застосування SWOT-аналізу, що передбачає визначення сильних і слабких сторін організації та її можливостей і загроз. Для планування реалізації стратегій, розроблених на основі SWOT/TOWS моделей, використовують матриці Balanced scorecard (BSC).
	1.7. Формування стратегічних альтернатив (можливих базисних стратегій або окремих складових одного стратегічного плану). Підприємства дедалі частіше змушені динамічно пристосовуватись до вимог середовища, постійно змінюючи свою стратегію та стратегічні можливості. Для динамічного підходу до формулювання і запровадження стратегії потрібна наявність внутрішнього середовища, яке забезпечує високу стабільність і володіє високим ступенем гнучкості, щоб швидко реагувати на зміни.

* Складено за [7, с. 71-91].

		1.8. Вибір оптимальної стратегії, яка забезпечить економічну стійкість підприємства та оцінювання відповідності стратегії визначеним на попередніх етапах критеріям (можлива ефективність стратегії, її відповідність місії і системі цілей організації, забезпечення стійких переваг перед конкурентами, вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, ризикованість). Реалізації обраної стратегії здійснюється за участі організаційної структури підприємства.
2. Тактичне планування	2.1. Поточне планування	2.1.1. Формування інформаційного забезпечення.
		2.1.2. Аналіз та оцінювання сильних і слабких позицій організації (здійснюють аналогічно як у стратегічному плануванні).
		2.1.3. Вибір і формування планових параметрів на засадах стратегії, що забезпечать економічну стійкість. На підставі планових параметрів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства, визначають планові часткові показники економічної стійкості, що відображають її фінансову, виробничу, організаційну, кадрову, маркетингову, інвестиційну, інноваційну, науково-дослідну, інформаційну та екологічну складові. Досить перспективним інструментом поточного планування в контексті забезпечення економічної стійкості підприємства є збалансована система показників (bsC).
		2.1.4. Розроблення практичних заходів, потрібних для досягнення встановлених індикаторів.
		2.1.5. Бюджетне планування за усіма напрямками діяльності та центрами відповідальності.
		2.1.6. Вибір адміністративних важелів досягнення планових параметрів (розроблення конкретних політики, процедур, правил). Їхнє застосування сприяє формуванню організаційно-розпорядчого механізму, спрямованого на реалізацію намічених заходів для забезпечення економічної стійкості підприємства.
		2.1.7. Формування поточного плану на фінансовий (календарний рік), куди включаються показники економічної стійкості, конкретні заходи, економічний ефект тощо.
		2.1.8. Конкретизація поточного плану за центрами відповідальності.
	2.2. Оперативне планування	Конкретизація показників поточного плану для організації планомірної та ритмічної роботи суб'єкта господарювання, його підрозділів. Воно пов'язує всі елементи підприємства в єдиний виробничий організм, здійснюється на нижньому рівні організації та представлене такими методами менеджменту як платіжний календар, сітковий графік, табель робочого часу, оперативно-виробничий план-графік виконання робіт тощо.

Підприємство досягає найкращих результатів, якщо воно не обмежується певною стратегічною можливістю чи процесом, а застосовує декілька з них одночасно. Якісна стратегія створює стабільні конкурентні переваги, підвищує інтенсивність діяльності підприємства, є вирішальною умовою розвитку підприємства. Стратегічне планування допомагає створити єдність загальної мети всередині організації, є передумовою стабільності підприємства, створює можливість прогнозування майбутніх проблем і можливостей, служить основою для прийняття рішень, сприяє зниженню ризику при прийнятті рішень. Все це у підсумку позитивно впливає на економічну стійкість підприємств.

Щодо тактичного планування, то воно забезпечує реалізацію стратегії підприємства й орієнтоване на короткий період (до року). Тактичне планування поділяють на поточне й оперативне. У процесі стратегічного планування визначають завдання, а поточного – засоби їх досягнення. Поточне плану-

вання передбачає управлінську діяльність, що охоплює формування параметрів, бюджетів для створення поточних планів діяльності підприємства. Реалізацію поточних планів забезпечують оперативні плани. Оперативно-календарне планування є завершальною стадією у процесі планування господарської діяльності підприємства.

Функція планування допомагає менеджерам вирішити проблему невизначеності стану середовища підприємства й ефективніше на неї реагувати. З її допомогою під час використання імітаційного моделювання можна швидко передбачати варіанти майбутнього розвитку подій, враховувати ймовірність появи проблемних ситуацій і вживати потрібних превентивних заходів протидіючого чи адаптивного характеру на стратегічному і тактичному рівнях з найменшим ризиком, тобто забезпечувати і підтримувати економічну стійкість суб'єктів господарювання.

Без ефективного *організування* діяльності суб'єктів господарювання не можливе досягнення встановлених завдань, ефективне використання їхнього потенціалу, забезпечення стабільності функціонування і розвитку підприємств. Організовування – це процес створення і вдосконалення, упорядкування структури підприємства, яка дає змогу працівникам ефективно працювати разом для досягнення його мети.

Організаційний процес передбачає наявність двох основних аспектів:

- розподіл організації на підрозділи відповідно до її цілей і стратегій;
- визначення повноважень та відносин між різними рівнями управління з можливістю розподілу та координації завдань.

Ключовими категоріями процесу організування є повноваження, відповідальність і делегування. Прикладами делегованих певним посадам повноважень щодо управління економічною стійкістю підприємства можуть бути: збір і систематизація інформації для визначення часткових показників економічної стійкості, планування показників економічної стійкості та залучення їх у стратегічні та поточні плани підприємства, аналіз та оцінювання рівня економічної стійкості, досягнутого в минулих і поточному періодах тощо.

Важливо усвідомити, що делегування реалізують тільки в разі прийняття повноважень, а сама відповідальність не може бути делегована. Керівник не може зменшити власну відповідальність, передаючи її підлеглому. Так у процесі управління економічною стійкістю делегуватись можуть такі спеціалізовані завдання, як збір інформації, визначення показників економічної стійкості, організаційні заходи тощо, але не можна представляти повноваження щодо визначення стратегії підприємства, перспективного планування, оцінювання ефективності, схвалення рішення щодо мотивування персоналу.

Позитивно впливатиме на економічну стійкість підприємства його раціональна організаційна структура, яка відповідає стратегії та завданням організації, забезпечує їхнє досягнення, дає змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти та координувати зусилля персоналу. Організаційна структура повинна бути гнучкою і адаптивною, оскільки внутрішнє та зовнішнє середовища характеризуються високим ступенем динамічності та невизначеності.

Більшість організацій сьогодні застосовують бюрократичні структури управління (зокрема дивізійні). Проте такі структури мають низку недоліків, які полягають у жорсткій заданості поведінки, труднощах зв'язку всередині організації і нездатності до швидких нововведень. У сучасних умовах динамічного середовища для забезпечення ефективної взаємодії та стабільності функціонування підприємства більш ефективними є адаптивні організаційні структури управління (проектна, матрична, програмно-цільова, координаційна) децентралізованого типу. Особливої уваги заслуговує процесний підхід до управління операційною діяльністю підприємства. Згідно з цим підходом всю діяльність підприємства розглядають як мережу взаємодіючих процесів, що відбуваються всередині організаційної структури та реалізують мету її існування.

Встановлення раціональної структури управління, лінійних і функціональних зв'язків між підрозділами та посадами, правильне визначення переліку повноважень та обсягів відповідальності, що передбачено для кожної посади, є важливою умовою забезпечення загальної економічної стійкості підприємств.

Мотивування — це вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання працівників до діяльності для досягнення особистих цілей і завдань організації [7, с. 196]. В основі мотивації діяльності людини лежать її потреби, інтереси, стимули, мотиви.

Оскільки економічна стійкість є достатньо широкою категорією, що зачіпає всі сфери та аспекти діяльності підприємства, то теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу для забезпечення і підтримки економічної стійкості будуть аналогічними, як і у випадку з іншими конкретними функціями менеджменту. Тому якихось конкретних особливостей мотивування у цьому випадку виділяти не доцільно, а краще зосередитись на сучасних підходах і поглядах на процес мотивування.

Нині виділяють два основні підходи до теорій мотивації – змістовний і процесуальний. Згідно зі змістовними теоріями можна зробити висновок, що керівнику варто постійно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясувати, які активні потреби лежать в основі поведінки кожного з них, і схвалювати рішення щодо їхньої реалізації для підвищення ефективності роботи персоналу. Сучасні процесуальні теорії мотивації ґрунтуються насамперед на тому, як поводяться люди з урахуванням їхнього сприйняття і пізнання.

Керівникам для мотивування своїх підлеглих потрібно враховувати такі аспекти: матеріальну зацікавленість, особистий інтерес до роботи, стосунки в колективі, зміст роботи з погляду суспільних інтересів. Цікавою є думка професора Стенфордського університету Джима Коллінза. Якщо традиційний менеджмент базувався на тому, що спочатку ставиться мета, а потім для її досягнення підбирають ресурси, зокрема людей, то ідея Коллінза передбачає протилежне – важливо не те, як ви платите, а кому [8].

Багато науковців у сфері управління зазначають, що працівник повинен мати чітко сформульовану мету і знати стимули для її досягнення. Для мотивування тих категорій персоналу, чия праця може бути виміряна та результат є очевидним, існують давно перевірені відрядна, відрядно-преміальна та акор-

дно-преміальна системи оплати праці. Для працівників вищого і середнього рівнів, які не мають прямого впливу на основні показники ефективності, доцільно вибудувати систему завдань і розробити комплекс стимулів, що спонукають до досягнення мети. Структуру системи мотивації подано на рис. 2.

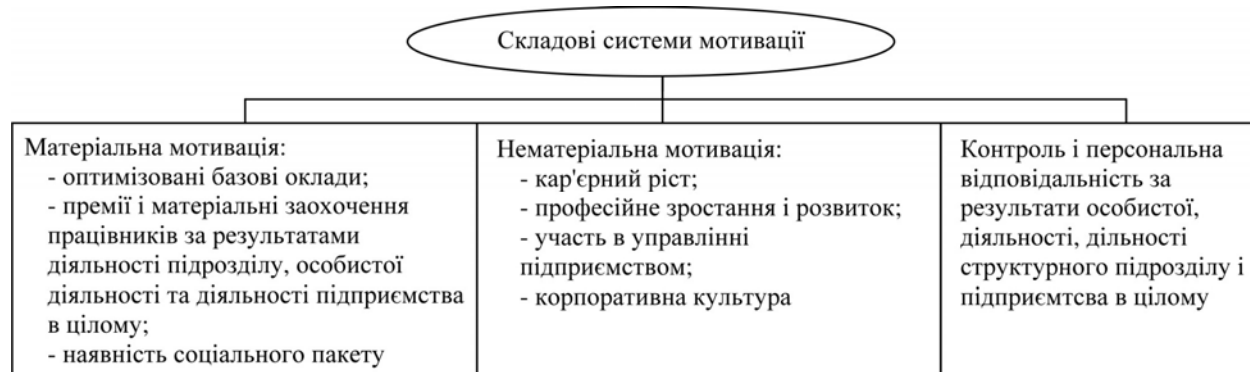


Рис. 2. Система мотивації на підприємстві

Для створення системи відповідальності і контролю потрібно розробити систему ключових показників діяльності підприємства (у західній літературі Key Performance Indicators – KPI), які "прив'язують" до керівників підрозділів і конкретних виконавців. Ключові показники ефективності доцільно визначати, базуючись на методології BSC. Така система показників дає змогу класифікувати й оцінювати співробітників за їхнім місцем і важливістю для підприємства. За умови її успішного запровадження виникають такі переваги: мотивація співробітників безпосередньо пов'язана з досягненням цілей підприємства; можна визначити ефект від впровадження системи; за допомогою цієї системи можна стимулювати співробітників з "різними видами" потреб, застосовуючи матеріальні та нематеріальні стимули [9, с. 51-52].

Отже, у процесі мотивування працівників потрібно надати їм змогу реалізувати набутий досвід, професійні навички та життєві цінності, працюючи на досягнення завдань підприємства. Заохочення праці має бути адекватним "інвестованому" внеску працівника підприємства, причому потрібно дотримуватись певного балансу між матеріальною і нематеріальною складовими винагороди.

Після планування, організування і мотивування у процесі управління економічною стійкістю підприємства виникає потреба у здійсненні постійного нагляду та контролю за господарською діяльністю підприємства для виявлення і усунення чи подолання перешкод і проблем у досягненні поставлених завдань.

Контролювання – вид управлінської діяльності щодо оцінювання виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їхнього виникнення для уникнення нагромадження і повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем [7, с. 226]. Функція контролювання відіграє важливу роль для забезпечення економічної стійкості підприємства, оскільки з її допомогою виявляються проблеми, що дає змогу своєчасно скоригувати діяльність організації для запобігання кризового стану.

Досягнути ефективності діяльності та стійкості організації можна лише за умови постійного контролю усіх її процесів. Контроль – елемент і чинник управлінської діяльності, який передбачає перевірку відповідності стану підконтрольних об'єктів встановленим нормам, цілям, програмам і планам. Ефективним є поєднання усіх видів контролю: попереднього, поточного та наступного; фінансового, виробничого, маркетингового; централізованого і децентралізованого тощо.

Процес контролювання економічної стійкості підприємства відображено на рис. 3.



Рис. 3. Схематична модель контролювання економічної стійкості підприємств

Ефективність контролю економічної стійкості можлива лише за таких умов: об'єктивності встановлених критеріїв і стандартів економічної стійкості, якісного інформування про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, максимального охоплення його параметрів, запровадження інформаційно-управлінської системи контролю. Участь у контрольних процесах беруть створені на підприємстві служби контролю, планово-аналітичний відділ, служба внутрішнього аудиту, керівники різних рівнів управління тощо.

Для контролю економічної стійкості доцільно встановити область стійкості функціонування суб'єкта господарювання. Границя стійкості визначається критичним рівнем основного критерію стійкості системи. Однак, досить складно визначити значення допустимих відхилень під час змін як для всієї системи, так і для окремих її показників (параметрів), оскільки для кожної організації вони є суто індивідуальними.

Забезпечення економічної стійкості підприємства вимагає безперервного регулювання шляхом постійного відстеження стану об'єкта й оперативного коригування траєкторії його руху. Ефективне поєднання різних видів контролю з урахуванням параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища служить передумовою економічної стійкості підприємства.

Виявлені у процесі контролювання вади, відхилення у діяльності та стані підприємства усувають шляхом здійснення такої функції менеджменту – *регулювання*. Інформацію, яка надійшла каналами зворотного зв'язку в керівну систему про економічний стан підприємства, його зміни, аналізують та оцінюють. На підставі цього керуюча система готує нове управлінське рішення, що передбачає конкретні регулюючі заходи. Які саме заходи запропо-

нують керівники залежить від характеру виявлених під час контролю порушень і відхилень. Регулювальні заходи можуть бути спрямовані на вдосконалення планування (наприклад корегування критеріїв стійкості); на зміну організаційної структури управління, систем комунікації; на вдосконалення системи мотивації, дивідендної політики тощо.

У сучасних економічних умовах досягнення економічної стійкості підприємства істотно залежить від обґрунтованості управління та швидкості реагування на нові непередбачувані обставини, що склалися. Безпосередньо впливаючи на хід виробництва, миттєво реагуючи на збурення та відхилення у його локальних процесах, оперативне управління має виняткове значення для формування остаточних економічних результатів. Оперативне управління забезпечує постійну підтримку стійкості функціонування виробничої системи шляхом якісного виконання функції менеджменту – регулювання для ефективного досягнення запланованих результатів.

Висновки. Сучасний етап розвитку економіки характеризується мінливістю зовнішнього середовища й ускладненням усієї системи суспільних відносин. Тому особливо важливими є гнучкість і здатність підприємства своєчасно реагувати на постійні зміни макро- і мікросередовищ.

Стабільне функціонування підприємства, як і будь-якої динамічної системи, створеної людиною, можна забезпечити лише через активне людське втручання, а саме через процес управління. Створення організаційно-економічних умов, які б забезпечували ефективність операційної діяльності підприємств, можливе лише за добре налагодженого менеджменту через застосування описаних вище функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Отже, і реалізація такої часткової функції менеджменту, як управління економічною стійкістю підприємства, повинна здійснюватись через безперервне виконання загальних функцій менеджменту й об'єднувальної функції – керівництва.

Перспективи подальших досліджень. Перспективами подальших досліджень можна назвати розроблення принципів і методів управління економічною стійкістю на машинобудівному підприємстві.

Література

1. Кузьмін О.Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджмент / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. – Львів : НУ "Львівська політехніка", 2005. – 335 с.
2. **Офіційний сайт** Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. [для післядипломної освіти]. – Суми : Університетська книга, 2006. – 366 с.
4. Тхор С.О. Управління економічною стійкістю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2005. – 20 с.
5. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 169-173.
6. Василенко О.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. – К. : Центр учебной лит-ры, 2005. – 648 с.
7. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид. [випр., доп.]. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 464 с.

8. Чернов А. Мотивация уже устарела?. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.kpd.ua/articles/o_drugom/motivatsiya_uzhe_ustarela/.

9. Захарченко В. Система мотивации на основе KPI // Финансовый директор. – 2006. – № 2. – С. 51-57.

УДК 330.341.1

Ст. викл. О.І. Грицай – Інститут підприємництва
та перспективних технологій

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВЩИНИ

Проаналізовано інноваційну діяльність промислових підприємств Львівської області за останні роки. Виділено чинники, що зумовлюють низьку інноваційну активність у регіоні. Доведено, що витрати на інноваційні процеси є засобом розвитку промислових підприємств. Структуру витрат на технологічні інновації проаналізовано за напрямками використання. Здійснено дослідження обсягів інноваційних витрат за джерелами фінансування.

Ключові слова: інновації, інноваційна активність, витрати на інноваційні процеси.

Senior lecturer O.I. Gryzai – Institute for entrepreneurship and technology policy

Activity analysis innovative industrial enterprises Lviv region

In this article, the innovation activity of the industrial enterprises in Lviv region during the last years analysed. Factors which predetermine low innovative activity in a region are selected. It is well-proven that charges on innovative processes are the mean of development of industrial enterprises. The structure of charges on technological innovations is analysed after directions of the use. Research of volumes of innovative charges is conducted on sourcing.

Keywords: innovations, innovation activity, expenses for the innovation processes.

Постановка проблеми. Політичні події в Україні, зумовлені постійним перерозподілом влади, спричинили ситуацію стримування інноваційного розвитку нашої держави, хоча потрібно активізувати інноваційну систему. Розглядаючи цю проблему, варто зазначити, що впродовж останніх років уряд ухвалив багато постанов, рішень та програм, спрямованих на підвищення результативності інноваційної діяльності підприємств, однак більшість з них не вдалося в повному обсязі реалізувати в реальній економіці. У цих умовах виникають економічні суперечності між інтересами держави та підприємствами, орієнтованими на інноваційний шлях розвитку, вирішення яких потребує ґрунтовних досліджень.

Інноваційна активність промислових підприємств Львівщини впродовж останніх років залишається на низькому рівні.

Досить активно державну підтримку інноваційних процесів здійснюють у Донецькій, Харківській та Луганській областях, що підтверджується досвідом великих підприємств цих регіонів. Львівська область, незважаючи на високий потенціал, займає недостатні позиції для забезпечення інноваційного розвитку промисловості. У реалізації інноваційної моделі розвитку існує безліч проблем, інноваційні процеси відбуваються недостатньо інтенсивно та масштабно. Проте, за час фінансово-економічної кризи основні по-