

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СЕЛІХОВ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Гриф
Прим. N _____
УДК 658.310.9:316.485.6

ДИСЕРТАЦІЯ
КОМУНІКАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРІБНОЇ ГАЛУЗІ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


С. В. Селіхов

Науковий керівник Седікова Ірина Олександрівна, доктор економічних наук,
професор



Одеса 2020

АНОТАЦІЯ

Селіхов С. В. Комунікаційні аспекти впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2020. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2020.

Дисертаційна робота присвячена питанню впровадження управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах виноробної галузі. В межах даної теми основний акцент поставлений на налагодження діяльності персоналу підприємств, організацію та управління взаємодією працівників в межах колективу.

В процесі еволюційного розвитку поняття «інновація», для його визначення застосовувалися різні підходи, з позицій предметного (результат) та процесового (дія) підходу. Дослідження сутності понять «інновація» та «інноваційна діяльність» дозволяє зробити висновок про те, що інновації можуть набувати різних форм: продукт (товар), процес, метод, тощо. При цьому варто зауважити, що у випадку, коли інновація має форму процесу або методу (тобто нематеріального блага), вона також являє собою результат науково-дослідної та інноваційної діяльності. Тобто, новий в межах конкретного ринку продукт, процес або метод, який може суттєво покращити певні показники діяльності підприємства – це інновація, а процес її впровадження у діяльність – це інноваційний процес. Основною характеристикою інновації є не її форма, а фактичне покращення економічних, соціальних чи інших показників, залежно від спрямованості інновації.

Управлінська діяльність має визначний вплив на економічну ефективність господарської діяльності підприємства. Управлінські інновації

безпосередньо являють собою процесові інновації, тобто не мають фізичної форми, а є новими методами організації та керування діяльністю підприємства. Вони можуть бути спрямовані на покращення функцій менеджменту підприємства: підвищення точності планування та аналізу, налагодження внутрішньоорганізаційних комунікаційних зв'язків, в т.ч. зворотного зв'язку та контролю діяльності працівників, оптимізацію організаційної структури управління, підвищення вмотивованості персоналу та продуктивності праці, тощо. Від якості виконання керівною ланкою функцій управління залежить ефективність діяльності підприємства та ступінь досягнення поставлених цілей.

Комунікації на підприємстві є запорукою ефективної співпраці окремих працівників між собою та з безпосереднім керівництвом. Важливо відмітити, що вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на ефективність впровадження інновацій. Вчасне та повне донесення до працівників підприємства інформації щодо необхідності інновації та змін, які вона за собою понесе, може сприяти підвищенню підготовленості персоналу до впроваджуваних змін та значно знизити імовірність супротиву з боку персоналу. З іншого боку, в окремих ситуаціях такого супротиву уникнути неможливо, оскільки інновації можуть викликати необхідність перепрофілювання окремих працівників чи підвищення кваліфікації, скорочення штату (наприклад, внаслідок автоматизації чи комп'ютеризації господарських процесів). В даному випадку неконтрольовані комунікаційні процеси, особливо неформальні, можуть мати значний негативний вплив на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства, що може пересилити позитивний ефект від впровадження інновації.

Важливим при визначенні економічного впливу інновації на ефективність господарської діяльності підприємства є врахування людського фактора, а саме можливої позитивної чи негативної реакції персоналу на зміни. В аналізі господарської діяльності підприємства вплив працівників може бути досліджений за допомогою показників ефективності використання

та руху трудових ресурсів. Ці показники доцільно включати і в аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Сучасний стан світового ринку вина характеризується відносною стабільністю та прогнозованістю, з тенденцією до зростання. Вигідне географічне розташування України та помірний клімат сприяють розвитку виноробства і вирощування найрізноманітніших сортів винограду. При цьому, вітчизняний ринок вина в останні роки зазнав певних кардинальних змін. Обмеження доступу до значної частини виноградників на території АР Крим мало відповідний негативний вплив на стан галузі. Збільшення частки імпоротної продукції змусило вітчизняні підприємства шукати нові шляхи для посилення конкурентних переваг та завоювання внутрішнього ринку.

Сучасна інноваційна діяльність вітчизняних виноробів спрямована здебільшого на вдосконалення технологічних процесів виробництва вина. Зокрема, впровадження альтернативних методів забезпечення кристалічної стабілізації вин, що має позитивний вплив на якість вин (збереження органолептичних та фізичних властивостей вин), а також з точки зору ресурсозатратності та собівартості виробництва. Крім того, значна увага приділяється підвищенню екологічності виробництва, відповідно до загальносвітових тенденцій збереження та охорони навколишнього середовища.

При впровадженні інновацій необхідно враховувати готовність підприємств до змін. В цьому контексті, значна увага повинна бути приділена питанням адаптованості організаційних структур управління до вимог інноваційної діяльності.

Організаційні структури управління на підприємствах визначають порядок взаємозв'язків та підпорядкувань межах окремих підрозділів та в цілому по підприємству. Цей фактор є дуже важливим, оскільки впровадження інновацій в одному підрозділі (особливо у виробництво) може вносити корективи у діяльність інших. Тому, налагоджена система взаємодії

різних підрозділів з керівництвом та між собою є визначальною для успішного впровадження інновацій.

Специфіці інноваційної діяльності, а саме безпосередньо впровадженню інновацій, найбільше відповідає матрична структура управління, для якої характерна наявність проектних груп, що сприяє тісній співпраці представників різних підрозділів у процесі вирішення конкретно поставленої задачі. Це основна перевага матричної організаційної структури над іншими в контексті адаптованості до вимог управління інноваційною діяльністю підприємства. Вона дозволяє об'єднати зусилля для виконання різнонаправлених задач в межах інноваційної діяльності та мінімізувати втрати часу на передачу інформації та узгодження дій.

Варто мати на увазі, що у працівників, залучених до процесу впровадження інновацій, зростає робоче навантаження та виникає необхідність пристосування до змін. Це може викликати падіння продуктивності праці, виснаження працівника, підвищення його невдоволення роботою чи розміром оплати праці. Внаслідок цих процесів може виникати опір впровадженню інновацій та провокувати виникнення конфліктів.

Управління конфліктами є невід'ємною частиною системи управління персоналом в інноваційній діяльності підприємства. Управління конфліктами, як і будь-яку управлінську діяльність, можна розглядати під призмою функцій менеджменту: здійснення досліджень середовища та визначення конфліктогенних факторів; організація роботи персоналу згідно чітко визначених норм і нормативів, відповідно до соціально-психологічних особливостей працівників; підбір відповідних індивідуальних методів мотивації кожного працівника; формування чіткої та зрозумілої працівникам системи контролю їх діяльності.

Статистичні дані вказують на те, що конфлікти займають значну частку серед причин плинності кадрів на вітчизняних підприємствах. Найбільш розповсюдженими причинами виникнення конфліктів є зміст трудового

процесу, в т.ч. нестабільність внутрішнього середовища підприємства, а також розвиток підприємства, який веде за собою постійні зміни в процесах, процедурах, регламентах, тощо, та необхідність пристосування до них.

Варто зауважити, що конфлікти можуть мати і позитивний вплив на розвиток підприємства у випадку незначної конкуренції між відділами чи окремими працівниками підприємства, наслідком якої є підвищення продуктивності праці. Проте, зазвичай, конфлікти мають протилежний ефект, оскільки мають місце значні втрати часу на участь працівників у конфлікті, що навпаки знижує продуктивність їх роботи.

Аналіз конфліктності персоналу на вітчизняних підприємствах виноробної галузі вказує на актуальність проблеми та необхідність впровадження управлінських заходів щодо ліквідації конфліктогенних факторів та урегулювання існуючих конфліктів.

Для діагностики конфліктів може бути застосований метод анкетування, за яким кожен працівник оцінюваного колективу виступає експертом з аналізу соціально-психологічної атмосфери в колективі. Анонімність анкетних даних дещо обмежує можливості виявлення найбільш конфліктних учасників колективу, проте значно підвищує рівень достовірності результатів анкетування.

З метою зведення результатів аналізу соціально-психологічної атмосфери в колективі, визначення найбільш конфліктних підрозділів підприємства, прийняття рішень щодо необхідності втручання керівника та щодо засобів управлінського впливу на конфліктне середовище, може бути застосована Матриця конфліктності персоналу. Вона дозволяє здійснити ранжування рівня конфліктності по окремих підрозділах та визначити можливості стабілізації соціально-психологічної атмосфери в них.

Проведення оперативної діагностики рівня конфліктності дозволяє знизити негативний вплив конфліктів та підвищити показник продуктивності праці внаслідок мінімізації втрат робочого часу, пов'язаних з існуванням конфліктних ситуацій. В результаті стабілізації соціально-психологічної

атмосфери в колективі та підвищення продуктивності праці персоналу може бути досягнене зростання сукупних доходів і чистих прибутків, підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Ключові слова: інновація, управління, комунікація, конфлікт, підприємство, організаційна структура, трудові ресурси, виноробна галузь.

SUMMARY

Selikhov S. V. Communicative aspects of the managerial innovations implementation at the enterprises of the wine industry. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – «Economics and management of enterprises (by the types of economic activities)». – Odessa national academy of food technologies. Odessa, 2020. Odessa national academy of food technologies. Odessa, 2020.

The dissertation is devoted to the issue of implementation of managerial innovations at domestic enterprises of the wine industry. Within the framework of this topic, the main emphasis is put on establishment of the enterprises' personnel work, on organization and management of the employees interaction within the team.

In the process of evolutionary development of the "innovation" concept, different approaches was applied for its definition, from the standpoint of the objective (result) and the process (action) approaches. The study of the essence of the concepts of "innovation" and "innovation activity" allows us to conclude that innovations can acquire different forms: product, process, method, etc. It should be noted that in the case when innovation has the form of process or method (i.e., intangible good), it also represents the result of scientific, research and innovative activities. Innovation is a new product, process or method within a specific market, that can significantly improve certain indicators of an enterprise's activity. And the process of its implementation into economic activity is an innovative process. The main characteristic of the innovation is not its form, but the actual improvement of economic, social or other indicators, depending on the orientation of innovation.

Management activity has a significant impact on the economic efficiency of the enterprise's economic activity. Managerial innovations directly represent a process innovations, that is, they have no physical form, but are new methods of organization and management of the enterprise. They can be aimed at improving the management functions of the company: improving the accuracy of planning

and analysis, the establishment of internal organizational communication connections, including feedback and control of the employees' work, optimization of organizational structure of management, increasing of motivation of personnel and work productivity, etc. The efficiency of enterprise's activity and the degree of goals achievement depends on the quality of the managerial functions implementation by guidance.

Communications at the enterprise is a guarantee of effective collaboration of individual workers with each other and with direct guidance. It is important to note that communications may have both a positive and a negative impact on the efficiency of innovations implementation. The timely and complete reporting of information to the company's employees about the necessity of innovations and changes can help increase staff readiness to implementation of changes and significantly reduce the probability of resistance by the staff. On the other hand, in some situations such an opposite can't be avoided, as innovations may cause the need for re-profiling of individual workers or professional development, reduction of staff (for example, as a result of automation or computerization of economic processes). In this case, uncontrolled communication processes, especially informal, can have a significant negative impact on labor productivity and the enterprise's efficiency, which can overcome the positive effect from the innovation introduction.

In determining the economic impact of innovation on the enterprise's economic activity efficiency the consideration of the human factor, namely the possible positive or negative reaction of staff to change is important. In the analysis of the enterprise's economic activity, the influence of employees can be studied using indicators of efficiency of use and movement of labor resources. These indicators should also be included in the analysis of the efficiency of the enterprise's innovative activity.

The current state of the world wine market is characterized by relative stability and predictability, with a tendency to increase. Favorable geographical location of Ukraine and moderate climate contribute to the development of

winemaking and the cultivation of a wide variety of grapes. At the same time, the domestic wine market has undergone some fundamental changes in recent years. Restricting access to a significant part of vineyards in the Crimea has had a corresponding negative impact on the state of the industry. An increasing of the share of imported products has forced domestic companies to look for new ways to strengthen competitive advantages and gain domestic market.

Modern innovative activity of domestic winemakers is aimed, in the majority, at improving the technological processes of wine production. In particular, the introduction of alternative methods to ensure the crystalline stabilization of wines, which has a positive impact on the quality of wines (preservation of organoleptic and physical properties of wines), as well as in terms of resource consumption and production costs. In addition, much attention is paid to improving the environmental friendliness of production, in line with global trends in conservation and protection of environment.

By introducing innovations it is necessary to take into account the enterprises' readiness to changes. In this context, much attention should be paid to the issue of adaptation of organizational structures of management to the requirements of innovative activity.

Organizational structures of management at enterprises define the order of interconnections and subordination within the boundaries of separate departments and on the enterprise at all. This factor is very important, since the introduction of innovations in one department (especially in production) can make adjustments to the activity of other departments. Therefore, the established system of interaction between different departments with management and among themselves is crucial for the successful implementation of innovations.

The matrix structure is the most acceptable type of organizational structures of management according to the specificity of innovative activity, namely, the direct introduction of innovation. It can be characterized by the presence of project groups, which facilitates the close cooperation of representatives of different departments in the process of solving a specific task. This is the main advantage of

the matrix organizational structure over others in the context of adaptability to the requirements of management of the enterprise's innovative activity. It helps to unite efforts to perform multidirectional tasks within the framework of innovative activity and to minimize the loss of time for the transmission of information and coordination of actions.

It should be borne in mind that for the workers involved in the process of innovation implementation the workload increases and there is a need for adaptation to changes. This can cause a decline in labor productivity, the exhaustion of an employee, an increasing of his dissatisfaction with work or the amount of wages. As a result of these processes, resistance to the introduction of innovations and provocation of conflicts can arise.

Conflict management is an inalienable part of the human resources management system in the enterprise's innovative activity. Conflict management, as well as any management activity, can be considered under the prism of management functions: conducting research on the environment and identifying conflicting factors; organization of personnel work in accordance with clearly defined norms and with socio-psychological characteristics of employees; selection of appropriate individual methods of motivation for each employee; the formation of a clear and understandable system of control over their activities.

The statistical data indicate that conflicts occupy a significant part among the causes of staff turnover at domestic enterprises. The most common causes of conflicts are the content of the labor process, including instability of the enterprise's internal environment, as well as the enterprise development, which entails regular changes in processes, procedures, regulations, etc., and the need to adapt to them.

It is worth to note that conflicts can have a positive impact on the enterprise development in case of a slight competition between departments or individual employees of the enterprise, which results in an increase in labor productivity. However, usually conflicts have the opposite effect, as there are significant losses

of time for the employees participation in the conflict, which conversely reduces the productivity of their work.

Analysis of personnel conflict at domestic enterprises of the wine industry indicates the urgency of the problem and the need to implement management measures to eliminate conflict-related factors and to resolve existing conflicts.

To diagnose conflicts, a method of questioning can be used, according to which each employee of the evaluated team acts as an expert on the analysis of the socio-psychological atmosphere in the team. Anonymity of personal data somewhat limits the possibility of identifying the most conflicting members of the team, but significantly increases the reliability of the results of the survey.

It can be applied the Matrix conflicts of staff in order to summarize the results of the analysis of the socio-psychological atmosphere in the team, the definition of the most conflict departments of the enterprise, the decision-making on the need for intervention of the head and the means of management influence on the conflict environment. It allows us to rank the level of conflict in individual departments and determine the possibility of stabilizing the socio-psychological atmosphere in them.

Conducting operational diagnostics of the level of conflict can reduce the negative impact of conflicts and increase the labor productivity by minimizing the loss of working time associated with the existence of conflict situations. As a result of the stabilization of the socio-psychological atmosphere in the team and the increase in labor productivity of personnel, it can be achieved the growth of total incomes and net profits, increasing of the efficiency of economic activity of enterprises.

Key words: innovation, management, communication, conflict, enterprise, organizational structure, labor resources, wine-making industry.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Селіхов С. В. Продовольча безпека як пріоритет агропромислової політики України : колективна монографія. Харків. ТОВ «ПромАрт». 2019. С. 46-64. (загальний обсяг – 11 друк. арк., особистий внесок автора – 0,75 друк. арк.: досліджено теоретичні підходи до трактування поняття «інновація»).

Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

2. Селіхов С. В., Седікова І. О. Організаційні структури управління як основа ефектив.ного управління підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2015. №1(25). С. 53-55. (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних *Index Copernicus*). (загальний обсяг – 0,83 друк. арк., особистий внесок автора – 0,04 друк. арк.: досліджено теоретичні основи організаційної структури управління)

3. Селіхов С. В., Бондаренко С. А. Формування системи мотивації персоналу виноробних підприємств на засадах інноваційних технологій. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Том 8. Випуск 2. С. 52-59. (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних *Index Copernicus*). (загальний обсяг – 0,29 друк. арк., особистий внесок автора – 0,2 друк. арк.: досліджено теоретичні підходи інноваційних технологій мотивації персоналу)

4. Селіхов С. В. Аналіз напрямів інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Том 9. Випуск 4. С.73-79. (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних *Index Copernicus*). (0,25 друк. арк.).

5. Селіхов С. В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 61-67. (журнал представлено у

міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus). (0,25 друк. арк.).

6. Селіхов С. В. Загальносвітові тенденції розвитку ринку вина. *Економіка фінанси право. Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал.* 2018. № 4. С. 10-15. (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus). (0,2 друк. арк.).

7. Селіхов С. В. Алгоритм впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі. *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал.* 2020. № 4. С. 10-15. (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних Index Copernicus). (0,2 друк. арк.).

Опубліковані матеріали апробаційного характеру:

8. Селіхов С. В., Седікова І. О. *Інноваційні методи управління на підприємствах харчової промисловості.* «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку 21 століття»: 3-тя Міжнародна науково-практична конференція, 8-9 жовтня 2015 року. ОНАПТ. 2015. С. 7-10. (0,125 друк. арк.).

9. Селіхов С. В. *Вплив інноваційних методів управління на діяльність виноробних підприємств.* «Інновації в переробній галузі», круглий стіл в рамках 3-ї спеціалізованої виставки «Агросфера» 23-25 листопада 2016 р. ОНАХТ. 2016. С. 24-31. (0,29 друк. арк.).

10. Селіхов С. В., Бондаренко С. А. *Інноваційні технології управління мотивацією персоналу виноробних підприємств.* Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро до макрорівня: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 квітня 2016 р.). Одеса. МГУ. 2016. С. 235-239. (0,17 друк. арк.).

11. Селихов С. В. *Функционально-ориентированные организационные структуры управления.* 13-я Международная научно-практическая конференция «Маркетинговые исследования: инструменты и технологии» 28.10.2016 г. Киев. 2016. С. 98-120. (0,9 друк. арк.).

12. Селіхов С. В. *Аналіз стратегічних напрямів інноваційного розвитку*

підприємств виноробної галузі Одеської обл. 5-та Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку 21 століття» 12-13 жовтня 2017 року, ОНАПТ. 2017. С. 125-129. (0,17 друк. арк.).

13. Селіхов С. В. Матриця конфліктності персоналу на підприємствах виноробної галузі. 78 Научная конференция научно-педагогического состава Одесской национальной академии пищевых технологий, 23–27 апреля 2018 г. Одесса. 2018. С. 19-23 *(0,16 друк. арк.).*

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ	11
1.1. Теоретичні підходи до трактування поняття «інновація» та «управлінські інновації»	11
1.2. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення	30
1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємств	54
Висновки до розділу 1	69
Список використаних джерел до розділу 1	71
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ	81
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку виноробної галузі	81
2.2. Організаційно-економічні аспекти функціонування підприємств виноробної галузі	92
2.3 Вплив інновацій на організаційні структури управління підприємств	110
Висновки до розділу 2	124
Список використаних джерел до розділу 2	126
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО КОМУНІКАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	135
3.1. Аналіз комунікаційних процесів на підприємствах виноробної галузі	135
3.2. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства	160
3.3. Вплив комунікаційних аспектів на показники діяльності підприємств	180
Висновки до розділу 3	191
Список використаних джерел до розділу 3	193
ВИСНОВКИ	202
ДОДАТКИ	206

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні темпи розвитку світової економіки, ринкової конкуренції та ринкових механізмів регулювання діяльності підприємств зумовлюють потребу у постійній адаптації моделей управління підприємствами, удосконаленні різних аспектів їх діяльності з метою утримання ринкових позицій, посилення конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності підприємств. Ця мета може бути в найкращій мірі реалізована за рахунок впровадження інноваційних ідей, що часто ведуть за собою суттєві фундаментальні зміни у господарській діяльності підприємств, модернізацію або ліквідацію окремих виробничих та інших процесів, реструктуризацію підприємства та відповідні зміни в управлінні.

Одним з основних ресурсів будь-якого підприємства є його персонал. Часто, такі зміни в середовищі діяльності працівників, як впровадження управлінських інновацій, що тягнуть за собою застосування нових методів роботи, зміни у правилах і процедурах, перерозподіл обов'язків, тощо, можуть викликати невдоволення та опір, що може негативно впливати на якість, продуктивність праці персоналу, порушувати соціально-психологічну стабільність колективу та відбиватися на фінансових результатах і ефективності діяльності підприємства. Крім того, сьогодні важливим аспектом інноваційного розвитку підприємств є сучасний стан та тенденції розвитку техніки і технологій, автоматизація процесів та необхідність підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівників, функції яких на даний час підлягають автоматизації. Це посилює стурбованість працівників, неготових та непристосованих до таких змін. Тому, в сучасних умовах, актуалізується питання ефективного управління персоналом в інноваційному середовищі з метою збереження цінних кадрів, їх мотивації та стимулювання, підтримки продуктивності праці на якісному рівні.

Наукові основи теорії інновацій, закладені Туган-Барановським М. І., Кондратьєвим М. Д., Шумпетером Й., набули подальшого розвитку у працях Аллена Й., Брайта Д., Друкера П., Зомберта В., Менсфілда М., Менша Г.,

Ніксона Ф., Санто Б. Дослідженнями основних причин, які стримують активізацію інноваційних процесів присвячені наукові праці Бажала Ю. М., Беленького П. Ю., Бойко Є. І., Вовканич С. Й., Геєця В. М., Долішного М. І., Жаліло Я. А., Крупки М. І., Кузьміна О. Є., Лапко О. О., Нейкової Л. І., Черваньова Д. М., Школи І. М., Яцури В. В., а також зарубіжних науковців Аверкієва А. Б., Валдайцева С. В., Водачека Л., Гольдштейна Г. Я., Горфінкеля В. Я., Завліна П. Н., Ільєнкової С. Д. Вагомий внесок в дослідженні управлінських інновацій висвітлювали в своїх працях: Н.Й.Басюркіна, Ю.О.Зайцев, О.О. Красноручський, В.В. Лагодієнко, І.І. Савенко, І.О. Седікова, Р.М. Скупський та багато інших. Проте, поза увагою вітчизняних вчених поки що залишаються дослідження комунікаційних аспектів впровадження управлінських інновацій на підприємствах різних галузей харчової промисловості, зокрема виноробної галузі. Недостатність дослідження зазначених питань, їх актуальність, теоретична і практична значимість визначили вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконувалась в контексті науково-дослідних робіт Одеської національної академії харчових технологій «Стратегічне управління м'ясопереробними підприємствами України» (номер державної реєстрації 0117U005502), «Розробка стратегії виноробних підприємств» (номер державного замовлення 0117U005543). У межах цих тем безпосередньо автором проведено дослідження теоретичних засад формування теоретико-методичних аспектів впровадження управлінських інновацій на виноробних підприємствах, розкрито особливості комунікаційних процесів на підприємствах, запропоновано механізм впровадження управлінських інновацій.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій з обґрунтування комунікаційних аспектів впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі в

контексті забезпечення безконфліктного середовища роботи персоналу.

Реалізація мети дисертаційної роботи обумовила наступні завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до визначення поняття «інновація» та «управлінські інновації»;
- визначити особливості комунікаційних аспектів формування механізму управлінських інновацій;
- узагальнити методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності виноробних підприємств;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку виноробної галузі;
- проаналізувати організаційно-економічні аспекти функціонування підприємств виноробної галузі;
- визначити вплив інновацій на організаційні структури управління підприємств;
- проаналізувати комунікаційні процеси на підприємствах виноробної галузі;
- запропонувати концептуальну модель впровадження управлінських інновацій на основі комунікаційних процесів;
- визначити вплив комунікаційних аспектів на показники діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні рекомендації використання комунікаційної політики для впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження послужили праці вчених-економістів з проблем інноваційного розвитку підприємств і менеджменту персоналом, загальнонаукові методи: історичний, діалектичний, абстрактно-логічний, методи системно-структурного підходу і синтезу, наукові положення економічної теорії та

менеджменту.

У процесі дослідження використано наступні методи, які дозволили отримати наукові результати та зробити відповідні висновки: монографічний метод (при дослідженні процесів впровадження управлінських інновацій на підприємствах), термінологічний (при вивченні трансформації термінів «комунікаційна політика», «управлінські інновації», «комунікаційні аспекти впровадження інновацій»); метод узагальнення та наукової абстракції (при розробці механізму використання комунікаційної політики для впровадження управлінських інновацій); абстрактно-логічний метод (при формуванні авторських визначень та висновків, що базуються на існуючих теоретичних підходах до дослідження понять, підходів та механізмів інноваційного розвитку); системного підходу (при комплексному дослідженні управлінських інновацій на виноробних підприємствах для виявлення тенденцій, що сформувались в галузі); аналізу та синтезу (при обґрунтуванні теоретичних положень і принципів формування механізмів впровадження управлінських інновацій); статистичних методів обробки даних (для представлення сучасного стану та тенденцій розвитку ринку вина та підприємств виноробної галузі); методу логічного узагальнення (при проведенні оцінки використання комунікаційної політики на підприємствах); графічний метод (для візуального відображення та виявлення тенденцій розвитку ринку вина та підприємств виноробної галузі); порівняння (при співставленні аналізованих показників, а також організаційних структур управління на підприємствах виноробної галузі); наукового експерименту (при проведенні анкетування працівників).

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, дані звітності підприємств виноробної галузі, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних

дослідників, нормативно-довідкові матеріали, інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні нового вирішення наукової проблеми обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад використання комунікаційної політики для впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі. Найбільш важливі результати, отримані в процесі дослідження, та їх наукова новизна полягають у наступному:

вперше:

- запропоновано концептуальну модель впровадження управлінських інновацій на основі комунікаційних процесів, яка, на відміну від існуючих, враховує загальний рівень конфліктності на підприємстві, здійснює превентивні управлінські дії з розв’язання конфліктів, що дозволить більш комплексно виявляти проблеми діяльності підприємств та розробляти заходи щодо їх вирішення;

удосконалено:

- аналітичний підхід щодо визначення рівня розвитку підприємств виноробної галузі, який, на відміну від існуючих, базується на визначенні стратегічного вектору, що враховує напрями розвитку підприємства за політичною, економічною, організаційною, соціальною складовими, який дозволяє визначити реальний вектор розвитку виноробних підприємств та є підґрунтям для об’єктивного визначення можливостей з удосконалення його окремих складових;

- систему техніко-економічних показників оцінки рівня розвитку виноробних підприємств, яка, на відміну від існуючих, сформована на основі врахування компонент організаційної та економічної складових розвитку, що дозволить більш комплексно виявляти проблеми діяльності підприємств та розробляти заходи щодо їх вирішення;

- механізм використання комунікаційних процесів на підприємствах виноробної галузі який, на відміну від існуючих, доповнено матрицею

конфліктності персоналу, що дозволить покращити комунікаційні процеси у колективі та знизити міжрівневі та міжструктурні взаємозв'язки;

дістало подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат в частині уточнення сутності поняття «управлінські інновації», під яким, на відміну від існуючих, слід розуміти сукупність взаємозв'язаних та свідомо ініційованих змін, пов'язаних з якісним реформуванням управлінського блоку з врахуванням рівня конфліктності на підприємстві, комунікативних зв'язків, націлених на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства;

– методичний інструментарій визначення особливостей комунікаційних аспектів формування механізму управлінських інновацій, в межах якого конкретизовано критерії змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що передбачають необхідність проводити діагностику конфліктності персоналу;

– методичний підхід до оцінки інноваційної діяльності виноробних підприємств, в основу якого покладено систему показників, які дадуть змогу оцінювати раціональне використання підприємствами виробничих ресурсів та концепцію взаємодії відповідальних осіб за впровадження управлінських інновацій;

– аргументація впливу інновацій на організаційні структури управління підприємств з виокремленням організаційної (управлінську, кадрову, мотиваційну), економічної (техніко-технологічну, фінансову, інвестиційну, інноваційну, маркетингову, екологічну), комунікативної (експресивну, переконуючу, соціально-ритуальну, паралінгвістичну, конфліктогенну) складових, що дозволить максимально врахувати специфіку діяльності підприємств виноробної галузі та сприятиме комплексній оцінці рівня їх розвитку;

– механізм впливу комунікаційних аспектів на показники діяльності підприємств виноробної галузі, який доповнено класифікацією показників

конфліктогенних факторів та управлінських заходів, спрямованих на зниження рівня конфліктності, нормалізацію соціально-психологічного клімату в межах структурного підрозділу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретико-методичні положення і рекомендації дисертаційної роботи з використання комунікаційної політики для впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі дасть змогу проведення детальної, оперативної діагностики конфліктності персоналу за структурними підрозділами, що є підґрунтям швидкого врегулювання та вирішення конфліктів, мінімізації їх негативного впливу на продуктивність праці персоналу підприємств. Результати дослідження, висновки і рекомендації, що містяться у роботі, схвалені та використовуються у практичній діяльності ТОВ «ТКТ» (довідка № 32 від 25.10.2019 р.); ПРАТ «Одесавинпром» (довідка № 375/12.11 від 12.11.2019 р.); ТОВ «СП ЛТД» (довідка № 16 від 20.01.2020 р.) ТОВ «СЕЛКОМ ЛТД» №64 від 10.02.2020 р.; Одеської національної академії харчових технологій, м. Одеса (довідка № 348/25 від 10.12.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати дослідження, які виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї, положення і висновки, які є результатом особистої роботи дисертанта, його індивідуальним внеском у вирішення важливої проблеми щодо формування управлінських механізмів на підприємствах виноробної галузі.

Апробація результатів дослідження. Отримані результати, сформовані висновки та пропозиції були висвітлені та обговорювались на конференціях і семінарах: «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» III Міжнародна науково-практична конференція (м. Одеса, 8–9 жовтня 2015 року); «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро до макрорівня» матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Одеса, 8 квітня 2016 р.);

«Інновації в переробній галузі», круглий стіл в рамках III спеціалізованої виставки «Агро-сфера» (м. Одеса, 23–25 листопада 2016 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» (м. Одеса 12-13 жовтня 2017 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові дослідження: інструменти та технології» (м. Київ, 28.10.2016 р.); 78 Наукова конференція науково-педагогічного складу ОНАХТ (м. Одеса, 23–27 квітня 2018 р.); 75 Наукова конференція «Стратегічний аналіз виноробний підприємств Одеської області» (м. Одеса, 20–24 квітня 2015 р.); Всеукраїнська конференція школи молодого вченого КПП ім. Ігоря Сікорського (м. Київ, 23 – 25 травня 2017 р.); III міжн. наук.-практ. конф «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві: матеріали» (м. Миколаїв, 11 квітня 2019 р.).

Публікації. Основні результати дисертації висвітлено у 13 наукових працях, опублікованих автором, загальним обсягом 4,8 д.а., в тому числі особисто автору належить 4 д.а. У фахових наукових провідних виданнях опубліковано 6 статей обсягом 2,02 д.а.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, змісту, вступу, трьох розділів, списків використаних джерел до кожного розділу (після першого розділу 103 найменування, після другого – 78, після третього – 75), висновків, 13 додатків. Повний обсяг дисертації становить 252 сторінки, з яких основний зміст викладено на 178 сторінках, анотація – 11 сторінок, списки використаних джерел – 29 сторінок, додатки – 30 сторінок. Робота містить 15 таблиць та 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОРІБНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Теоретичні підходи до трактування поняття «інновація» та «управлінські інновації»

Еволюція і стрімкий розвиток ринкової економіки в світі та, зокрема, в Україні, зумовили необхідність пошуку нової моделі економічного розвитку суб'єктів господарювання та ринкового середовища в цілому. Сьогодні, реалії функціонування ринку, рівень конкурентної боротьби на ньому та постійно зростаючі потреби суспільства стимулюють учасників ринку до постійного впровадження нових товарів та послуг, методів організації роботи, просування товарів, тощо. Таким чином, можемо сказати, що відповідно до сучасних умов ринкового середовища, успішне функціонування та розвиток підприємств можливий за рахунок застосування інноваційної моделі в плануванні та реалізації господарських процесів.

Україна має достатній науковий та інноваційний потенціал розвитку. Для виявлення та вирішення актуальних проблем інноваційного розвитку вітчизняних підприємств та економіки країни в цілому, необхідно здійснити комплексне дослідження існуючих теоретико-методичних підходів до визначення понять інноватики та практичних інноваційних заходів, які фактично застосовуються та можуть бути застосовані для підвищення рівня інноваційного розвитку економіки.

Й. Шумпетер [1], австрійський вчений-економіст, який вперше запропонував поняття «інновація». У своїх працях «Теорія економічного розвитку» та «Цикли ділової активності» під інновацією він розумів «процеси науково-технічних змін з метою створення й використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, нових ринків і

форм організації промисловості». У процесі створення інновацій він виокремив три стадії: винаходи, нововведення, дифузію [1, с. 210].

В процесі подальшого розвитку суспільного виробництва відбувалося поглиблене вивчення даного питання та розширення його змісту. Вчені підходили до питання визначення сутності поняття «інновація» з різних точок зору та, відповідно, давали різні варіанти цього визначення.

Рікі В. Грифін [2], професор американського університету Техас, трактує інновацію як «організацію розробки і впровадження нового продукту, послуги або запропонування нового використання існуючого продукту» [2, с. 150]. Варто відзначити, що в наведене визначення включений процес «розробки нового продукту», тобто не лише комерціалізація винаходу, а і дослідницька та розробницька діяльність, що їй передуює: випуск нового продукту, розробка або модифікація техніки відповідно до нової технології, впровадження змін у інших виробничо-господарських та інших процесах, а також у соціальній сфері підприємства.

Серед науковців немає єдиної думки щодо поняття «інновація», здійснюється виокремлення понять «нововведення» та «новація», причому науковці мають зовсім різні підходи до їх трактування. Даною проблемою займалися такі науковці: Маренков Н., Пастушенко С., Масаакі Імаї, Терещенко Є., Анінін В., Краснокутська Н., Василенко В., Мухін В., Дагаєв А., Трофілова Л., Мединський В., Schemerhorn J., Тульпа А., Фатхутдінов Р., Булеев І., І. Шумпетер та ін.

У вітчизняних та зарубіжних джерелах можна зустріти підхід до визначення поняття «інновація», в якому її ототожнюють з поняттям «нововведення», тобто з кінцевим результатом впровадження нових товарів. Інновація розглядається як новий або вдосконалений продукт, послуга, процес, управління, організація виробництва. Під нововведення розуміється створення, використання і поширення нового технічного засобу, економічного продукту або організаційного процесу.

Між тим, деякі автори при дослідженні сутності поняття інновації піддають цю точку зору певним корективам.

І. Р. Бузько, О. В. Вартановій, А. А. Голубенко [3] вважають, що нововведення найчастіше розглядається як об'єкт упровадження на підприємстві нової продукції, техніки, технології, методу управління, інновація ж сприймається як цілеспрямована діяльність підприємства з формування, прийняття, реалізації та подальшого поширення нововведення. Таким чином, «нововведення може бути елементом інновації, а не її аналогом». [3, с. 17].

У науковій літературі існують й інші наукові дослідження, в яких інновації ототожнюються з цілеспрямованою діяльністю, а не з конкретними об'єктами (технологіями, різними видами продукції, послугами). Так, наприклад, О. Немчин і А. Бутнік-Сіверський визначають «інновацію як використання нових ідей, науково-технічних розробок та будь-яких нових творчих досягнень з метою отримання більш значущих, ефективних і корисних результатів в інтересах людини і суспільства в цілому». [4, с. 32-39].

Таким чином з точки зору макроекономіки, інновації це інвестування фінансових і матеріальних ресурсів для перетворення технологічного укладу з метою переходу на більш продуктивні способи виробництва. На рівні мікроекономічних процесів це освоєння нової техніки, впровадження новітніх технологій, виробництво нової продукції, пропозиція нових послуг які є результатом інтелектуального, наукового, технологічного та технічного прогресу.

Інноваційний потенціал країни це можливість впровадження прикладних і фундаментальних досліджень які дозволяють значно поліпшити якість товарів і послуг при цьому підвищити продуктивність праці.

У світовій практиці термін "інновація" використовується в контексті досягнень науково-технічного прогресу, результати якого впроваджуються в нові послуги, продукцію, технологію, а також організацію праці.

Погляди дослідників на поняття «інновація» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення поняття «інновація»*

Автор, назва, видання	Визначення поняття «інновація»
1	2
Краснокутська Н. В. [90]	«Всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій, управлінській та інших сферах, будь-які зміни й удосконалення, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення рівня ефективності, рентабельності виробництва».
Мединський В. Г. [91]	«Суспільний, технічний, економічний процес, який призводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продуктів, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень».
Санто Борис [92]	«Інновація розуміється як процес, який завдяки використанню ідей і винаходів приводить до створення кращих виробів і технологій».
Brian C. Twiss [93]	«Процес, в якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту».
Друкер, Питер [23]	«Особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс здійснити новий вид бізнесу або послуг».
Oslo Manual [96]	«Інновація є введення в вживання будь-якого нового або значно поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках».
Л. С. Бляхман [97]	«Цілеспрямована зміна, свідомо вноситься в процесі відтворення для кращого задоволення наявної або формування нової суспільної потреби».
Лопін Н.І. [98]	«Комплексний процес створення, поширення і використання нового практичного засобу для кращого задоволення відомої потреби людей».
Тульпа І. А., Сумець О. М. [99]	«Суспільно-технічний економічний процес, що через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, поява яких на ринку може принести додатковий прибуток».
Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П. [100]	«Процес, який забезпечує конкурентоздатність товару, виробника, держави на ринках відповідного рівня: місцевому регіональному, національному, світовому».
Фатхутдінов Р.А.[101]	«Результат інтелектуальної, науково-технічної та іншої діяльності у тій чи іншій сфері по ефективній зміні об'єкта управління шляхом впровадження нововведень».

*Джерело : складено автором

Сучасні вчені вважають нерозривні поняття інновацій та інвестицій, в зв'язку з значними витратами при впровадженні інновацій. Землянкин А. І.

[5], один з представників інвестиційного підходу, під терміном «інновація» розуміє скорочене висловлювання – «інвестиція в новацію» [5, с. 307-313].

Варто відзначити, що на сьогодні відсутнє чітке розуміння об'єкта інновації. Відповідно до різних підходів до визначення поняття «інновація», існують різні підходи до визначення її об'єкта. Так, він визначається як продукт, капітал, об'єкт управління, метод взаємодії, тощо. Різними вченими інновації розглядаються як об'єкт промислової та інтелектуальної власності, як процес (науковий, інноваційний, виробничий, економічний) і як результат цих процесів: новий продукт, послуга, процес, технологія, засіб виробництва, тощо.

З одного боку, інновація розглядається як об'єкт, а з іншого – як процес. Існування різних точок зору та підходів до визначення даного поняття не дозволяє здійснити найбільш точне тлумачення терміну «інновація», проте дозволяє зробити висновок про існування різних видів (форм) інновації. Загальнодоступна багатомовна універсальна інтернет-енциклопедія wikipedia [102] надає таке тлумачення видів інновації:

- 1) «технічні – інновації, що являють собою нову технологію, техніку, а також нові або вдосконалені продукція чи послуги, що виникли в результаті використання нової техніки і/або технологій»;
- 2) «організаційні – процесові інновації в області управління: нові методи та способи здійснення планування, організації наукової, виробничої та іншої діяльності, взаємодії з персоналом, що сприяють підвищенню ефективності його роботи»;
- 3) «економічні – інновації у фінансово-господарській діяльності підприємства»;
- 4) «екологічні – інновації, що сприяють екологізації виробництва, раціоналізації використання обмежених природних ресурсів та зниженню негативного впливу виробничо-господарської діяльності на навколишнє природне середовище»;

5) «соціальні – інновації, спрямовані на покращення та підтримання психо-емоційного стану членів трудового колективу, поліпшення умов безпеки і гігієни праці, підвищення кваліфікації кадрів».

Існує думка, що об'єкт може стати інновацією на стадії комерціалізації інноваційного продукту, тобто час, коли інновація фактично знаходить своє призначення на ринку, має конкретного споживача та сформований попит. Варто відзначити, що в певному розумінні цей підхід дещо звужує перелік об'єктів, які можуть бути охарактеризовані як інновація, оскільки мають місце так звані некомерційні інновації, які з самого початку не спрямовані на реалізацію на ринку (внутрішні інновації підприємств, що не зазнають подальшого розповсюдження). Зокрема, серед наведених вище видів інновації можна виділити такі, які можуть не зазнавати розповсюдження на ринок (наприклад, соціальні або організаційні). У даному випадку приходимо до висновку, що нововведення, яке фактично запроваджене в межах суб'єкта господарської діяльності та здатне приносити йому економічну вигоду, може бути назване інновацією без її фактичної реалізації (продажу).

Залежно від ступеня новизни, інновації розподіляють на три групи:

- глобальні інновації або загальносвітові – які розробляються і застосовуються вперше в світі;
- локальні або місцеві інновації в межах країни - інновації, які вперше впроваджуються в окремій країні, але також починають впроваджуватися в інших країнах світу. Цей процес відбувається спочатку в технологічно і індустріально розвинутих країнах і потім інновації починають поступово впроваджуватися в країнах з перехідною економікою. Поступове впровадження пов'язане з тим що індустріально розвинуті країни мають можливість інвестування в нові розробки, технології. Коли інновації знаходять підтвердження в вигляді попиту та товарі або послуги або значна зміна в продуктивності праці, тоді країни з менш розвиненою економічною складовою починають переймати досвід і впроваджувати інновації для

підтримки конкурентоспроможності своїх товарів і послуг на світовому ринку.

– галузеві інновації або інновації що впроваджуються на окремому підприємстві, впровадження яких раніше відбулося в інших галузях економіки і промисловості. Також слід зазначити поняття псевдоінновацій, коли підприємство впроваджує нововведення які активно використовують інші підприємства в галузі. Досить часто підприємства розглядають поліпшення процесів і технологій виробництва як інновації, хоча дані поліпшення є модернізацією і не змінюють значно споживчі властивості продукції, а також не відбувається значних змін в технології виробництва.

Відповідно до наведеної класифікації, зокрема загальносвітові інновації можуть набувати різних масштабів: від малих, впроваджених лише на окремому підприємстві, до середніх, великих, транснаціональних та трансконтинентальних, по мірі розвитку та розповсюдження інновації на світовому ринку.

Залежно від характеру інновацій, ступеня готовності ринку та споживачів до впровадження, вони можуть мати різні темпи та динаміку розвитку, тривалість та стадії життєвого циклу: швидкі, повільні, затухаючі, зростаючі, рівномірні, стрибкоподібні.

Осика А. П. [6] виокремлює специфічні групи інновацій:

– «продуктові інновації або інновації продукції (орієнтовані на виробництво і використання нових (покращених) продуктів у сфері виробництва і споживання).

– інформаційні інновації (вирішують завдання оптимізації інформаційних потоків у різних сферах науково-технічної і виробничої діяльності, підвищення доступу й оперативності отримання інформації)» [6, с. 166-170].

В Україні інноваційна діяльність регулюється Законом України від 4 липня 2002 р. № 40-IV «Про інноваційну діяльність» [7] де вперше були визначені поняття інновація та інноваційна деятельность. У ньом під

інноваціямі розуміються «новостворені (застосовані) і / або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або Іншого характеру, Які Суттєво покращують структуру и якість виробництва і / або соціальної сфери» [7, с. 266]. Даний Закон вимагає значних змін спрямованих на стимулювання і підтримки підприємств впроваджують інновації. Для стимулювання підприємствами науково-технічних і інтелектуальних досліджень доцільно надавати підприємствам податкові пільги. Також, важливо з урахуванням сучасного розвитку інтелектуальної власності, розробити прикладний механізм захисту ноу-хау, патентів, винаходів. Так, наприклад, Атаманова Ю. Є. у своїй праці [8] обґрунтовує «необхідність органічного «пов'язання» поняття інновації з об'єктом інтелектуальної власності» [8, с. 424]. Враховуючи це, інновації можуть розглядатися як більш широке і змістовне поняття, яке акумулює в собі значний спектр об'єктів. В наслідок цього, Єфімов С. А., Пастушок С. М.[9] пропонують пропозиції «про необхідність внести до числа інновацій такі об'єкти: ідеї, ноу-хау, рецепти, інтернет-технології» [9, с. 45-48].

В той же час варто зазначити, що розширення переліку об'єктів, які підлягатимуть включенню до категорії «інновація» (ідея, ноу-хау, інтелектуальна власність, тощо), може призвести до деформації поняття «інноваційна діяльність». Не варто ототожнювати це поняття з науковою, інтелектуальною чи творчою діяльністю, попри існування спільних ознак та елементів.

Варто більш детально розглянути законодавчо затверджений зміст визначення поняття «інновація». Це визначення має свої вади. Зокрема, формулювання «застосовані конкурентоздатні технології, продукція або послуги.» не бере до уваги ступінь новизни об'єкта інновації. За цим визначенням всі нововведення у виробничий чи інший господарський процес в межах одного підприємства можуть називатися інновацією, незалежно від наявності цих же нововведень на інших підприємствах. Відповідно до цього,

підприємство, що впроваджує псевдоінновації, також набуває права на отримання передбачених законодавством пільг та преференцій, що може мати суттєвий негативний вплив на стан державного бюджету.

Подальше дослідження визначень, наведених у Законі [7], доводить відсутність чіткого обмеження щодо ступеня новизни нововведення. Зокрема, визначення «інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги...» також не фіксує інформації про те, це товар новий для підприємства, на рівні регіону, галузі чи країни.

Більшу ясність ступеня новизни інноваційного продукту, який слід сприймати як невід’ємну частину інновації, вносить стаття 14 Закону [7]. Відповідно до ч. 1 цієї статті, інноваційними можуть бути визнані лише ті продукти, які виробляються в Україні вперше, а коли не вперше, то порівняно з іншими аналогічними продуктами, що позиціонуються на ринку, вони є конкурентоспроможним і мають найвищі техніко-економічні показники. Варто зазначити, що цю норму Закону підприємство може врегулювати за допомогою цінової політики, беручи орієнтир на цінову конкурентоспроможність інноваційного продукту.

На нашу думку, найбільше обмежує змішування понять «інновація» та «псевдоінновація» визначення інноваційного проекту в Законі [7]. Воно передбачає «...комплекс заходів щодо створення і реалізації інноваційного продукту...». З цього визначення робимо висновок, що в межах інноваційного проекту повинна відбуватися не тільки реалізація (комерціалізація) інноваційного продукту, а і його створення. Це визначення не допускає включення до переліку інноваційних продуктів використання нововведень, раніше впроваджених на інших підприємствах, запозичених (придбаних) у них.

Закон України [7] застосовує до визначення поняття «інновації» предметний підхід. В науковій площині на сьогодні існує два підходи – його повне ототожнення з поняттям «інноваційний процес» (в межах визначення інновацій як процесу) та відокремлення цих понять одне від одного.

Одним із перших науковців який відокремив поняття інновація від інноваційного процесу був П. Лелон [10], він запропонував розділити поняття «новація» та «нововведення» для більш докладного розгляду даних визначень. «Історично термін «інновація» походить від латинського «novatio», і означає «оновлення» (або «зміна»), в подальшому при додаванні приставки «in», яка перекладається з латинської як «в напрямок», якщо перекладати дослівно «innovatio» - «в напрямку змін» [102]. Таким чином, словосполучення новація і інновація мають схожий зміст, проте з наукової точки зору це різні поняття. Можна говорити про новації як про зміни, іноді незначних перетвореннях продукції або процесу. Однак, інновація передбачає значних змін якості продукції, послуг, а також технології виробництва. Також наприклад, П. Лелон [10] зазначив, що «новація – це нові продукти, товари, технології, методи тощо, проте щоб стати нововведенням, новація повинна бути впроваджена у практичну діяльність, тобто пройти трансформацію завдяки інноваційному процесу». Ескієв, М. А. [92, с.942] у своїх роботах описує інноваційний процес який означає «інноваційну діяльність будь-якого суб'єкта економіки, тобто це процес, який спрямований на розробку і реалізацію результатів наукових досліджень і науково-технічних досягнень у вигляді нового або вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, а також пов'язаних з цим додаткових наукових досліджень і розробок. По суті інноваційний процес являє собою цілеспрямовані етапи дій запуску інновацій для розробки нової продукції, з метою подальшої реалізації на ринку і подальшої дифузії інновації.

Таким чином інноваційний процес можна розділити на дві стадії:

1. Розробка, створення нововведення, перетворення в товарну форму;
2. Переход нововведення в сферу обігу і перерозподіл між суб'єктами ринку;

Багато вчених в своїх працях досліджували передумови розвитку інновацій та інноваційних процесів, наприклад Захарченко В.І. [12, с. 100] до визначення інноваційного процесу підходить як до «цілеспрямованого ланцюга подій із розробки, реалізації на ринку та подальшої дифузії інновацій», Білоброва І. Ю. [13, с. 6] надає поняття «інноваційного процесу як процесу розвитку інновації від ідеї до споживання нового продукту кінцевим споживачем». Завлін П.Н. [14, с. 12] визначає, що «інноваційний процес – це комплекс послідовних робіт (ланцюга подій), в ході яких ідея «визріває» від отримання теоретичного знання до використання й розповсюдження товару, створеного на підставі цього знання, а також його подальшого вдосконалення». Ілляшенко С. М. [15, с. 18], Михайлова Л. І. [16, с. 4] визначають, що «інноваційний процес представляє собою процес створення, впровадження й поширення інновацій», Кузьмін О. С. [17, с. 23] визначає поняття «інноваційного процесу як «сукупність заходів щодо розробки (придбання) й реалізації інновацій». Відомий український науковець Мединський В. Т. [18, с 23], розкриває зміст інноваційного процесу – «це часові етапи життєвого циклу нововведення від виникнення ідеї до її впровадження», Степаненко Д. М. [19, с. 117] визначає «інноваційний процес являє собою комплекс дій, необхідних для підготовки та практичного використання нових технічних, організаційних, економічних,

соціальних та інших рішень. Мова в даному випадку йде про процесі послідовного перетворення ідеї в інновацію. Період часу здійснення інноваційного процесу може бути охарактеризований як інноваційний цикл». Також Степаненко Д. М. [19, с. 117] розроблена модель інноваційного процесу:

«ФД - ПД - ОКР - ПП - Р»,

де ФМ - фундаментальні дослідження,

ПП - прикладні дослідження,

ОКР - дослідно-конструкторські роботи,

ПП - промислове виробництво нових виробів,

Р - реалізація нової продукції».

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що інноваційний процес розглядається вченими як проходження певних фаз від ідеї, фундаментальних досліджень до готової продукції або послуги що реалізовується на ринку.

Також слід розглянути міжнародні стандарти по оцінці інноваційної діяльності в яких описані рекомендації зі збору та аналізу даних з інновацій. Міжнародні стандарти визначають можливі рамки і роль науки і технології у розвитку економіки. Одним з міжнародних стандартів є «Керівництво Фраскати» [20], офіційна назва «Передбачувана стандартна практика для обстежень досліджень та експериментальних розробок», яке задає необхідні рамки для розуміння ролі науки і технологій в економічному розвитку. Визначення, представлені в документі (зокрема, поняття базових досліджень, практичних досліджень, експериментального розвитку, дослідників, технічного персоналу, допоміжного персоналу), отримали міжнародне визнання і служать єдиною мовою для обговорення політики в галузі науки і технологій. Цей посібник розроблен в 1963 році групою національних експертів за показниками науки й техніки, яка була створена для координації робіт зі збору, обробки й аналізу інформації про науку та інновації в межах Організації економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР), визначення інновацій закріплюється так: «Інновації – кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності» [20], тобто інноваційний процес можна вважати реалізованим якщо кінцевий продукт, товар або послуга затребувані на ринку і можуть використовуватися в практичній діяльності. Відповідно до Рекомендацій зі збору й аналізу даних за інноваціями, схвалених Комітетом ОЕСР із наукової й технологічної політики, комітетом ОЕСР зі статистики та Робочою групою Євростату зі статистики науки, технологій та інновацій у 1992 році («Керівництво Осло»)

[21], «інновації – це введення у вжиток якого-небудь нового або значно поліпшеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках» [21], тобто під час визначення інновацій застосовується підхід до них як до кінцевого результату діяльності з реалізації нового або вдосконалення реалізованого на ринку продукту, технологічного процесу та організаційно-технічних заходів, що використовуються у практичній діяльності. Тобто запроваджено підхід до інновацій як до результату і стадії інноваційного процесу. Слід зазначити особливості організаційної структури підприємства займається інноваційною діяльністю. «Керівництво Осло» [21], так визначає важливість організаційних структур – «організаційна структура підприємства може впливати на ефективність інноваційної діяльності; при цьому деякі види структур виявляються щодо краще пристосованими до особливостей навколишнього середовища. Наприклад, підвищена організаційна інтегрованість може поліпшити координацію, планування і реалізацію інноваційних стратегій. Організаційна інтегрованість може особливо добре спрацьовувати в галузях, для яких характерні поетапні зміни в знаннях і технологіях. Більш вільна, гнучка форма організації, що надає працівникам більшу автономію в прийнятті рішень і визначає їх відповідальність, може виявитися ефективніше при створенні більш радикальних інновацій».

Україна прийняла зазначені стандарти які визначають поняття інновацій – як кінцевого результату. Тому, доцільно розділяти поняття інновації та інноваційного процесу, в зв'язку з тим, що інновацією можна вважати реалізований на ринку продукт. Продовжуючи аналіз визначення інновацій, необхідно зосередити увагу на тому, кінцевим результатом чого є інновація. Аналіз визначень, що надаються науковцями, дозволяє констатувати, що «інновація розглядається як результат діяльності» Ілляшенко С. М. [15], «результат наукового дослідження» Мединський В. Т. [18]. «результат створення (освоєння)» Захарченко В.І., Албул А.А. [22],

«результат вкладення капіталу» Захарченко В.І. [12] тощо. На наш погляд, визначення інновацій як результату лише наукових досліджень є завузьким, оскільки, як слушно вказує Друкер П. [23], «інновація може носити не лише науковий чи науково-технічний, а й економічний чи навіть маркетинговий характер; створення, освоєння чи вкладення фактично є різновидами діяльності, окремими стадіями інноваційного процесу, отже, найбільш правильним є визначення інновацій як кінцевого результату діяльності, проте не будь-якої, а безпосередньо інноваційної діяльності».

Поняття «інноваційна діяльність» є відносно новим для України, оскільки за часів панування радянської ідеології у правовій та економічній літературі використовувалися терміни «управління науково-технічним прогресом» чи «впровадження досягнень науки й техніки» [24, с. 399]. Проте на сучасному етапі застосування терміна «інноваційна діяльність» є досить розповсюдженим, навіть, за визначенням Єрмолаєвої В.В., «майорить чи не в кожному абзаці друкованих видань» [25, с. 268], а отже, актуалізується проблема визначення поняття цього терміна, оскільки його нормативне визначення є неповним і схематичним, а доктринальний підхід вирізняється багатогранністю поглядів та відсутністю єдиного тлумачення.

З огляду на особливості інновацій можна визначити ознаки інноваційної діяльності. Барнет Х. [26, с. 134], аналізуючи інновації, слушно вказує, що «інновацією є ідеї, дії, речі тощо, які за характерними якісними ознаками відмінні від наявних форм»; Друкер П. [23, с. 34] підкреслює, що «інновація полягає в розробленні чогось нового, такого, чого не було раніше»; Портер М. [27, с. 16] вказує, що «інновації – це нові технології та способи праці»; Хаберланд Ф. [28, с. 23] розглядає інновації як «зміни якісних ознак продукції, способів, виробництва, технологій»; Варшавський О.Е. [29, с. 11] підходить до інновацій «не лише як до створення нових результатів, а й як до змін у вже існуючих, що призвели до їх удосконалення»; Захарченко В.І., Албул А.А., [22, с. 30] вказують, що «інновацією є також модифікація результату. Отже, основною ознакою

інноваційної діяльності є те, що вона повинна бути спрямована на створення нового результату – продукту, засобу, дії, товару, послуги, технологій їх виробництва/способів управління, способів дії, форми організації, виробництва, обслуговування, управління аналізу тощо». Буренніков Ю.Ю., [30, с. 81], Парсаданян С.А. Потемкін В.К. [31, с. 9], Висоцька І.Б. [32, с. 7] визначають «такий результат об'єднуючим поняттям – інноваційний продукт яке, на нашу думку, є ємним та точно визначає сутність результатів інноваційної діяльності». У зв'язку із цим не можна не погодитися з думкою Волинкіної М.В. [33, с. 39] та Варфоломєвої Ю.А. [34, с. 22], які наполягають на тому, що «головною характеристикою інноваційної діяльності є те, що ця діяльність так чи інакше пов'язана зі створенням та (або) реалізацією нового знання, незалежно від сфери її здійснення».

Крім створення нового, інноваційна діяльність – «може бути спрямована на вдосконалення (модифікацію) вже існуючого результату (продукту, товару, послуги тощо)» [35, с. 24]. У зв'язку з цим, підіймається питання врахування істотності змін при класифікації діяльності як інноваційної, оскільки провадження неістотних змін не може бути віднесене до інноваційної діяльності. Найбільш повне визначення неістотних змін, на нашу думку, надається Івановою В.В. [36], яка «відносить до таких змін зміну кольору, форми й інших особливостей зовнішнього відтворення, незначні технічні або зовнішні зміни, що не зачіпають конструктивного виконання та не впливають на параметри, властивості, вартість виробу, матеріали й компоненти та розширення номенклатури за рахунок освоєння вже відомих технологій чи випуску існуючих на ринку продуктів. Отже, інноваційна діяльність може бути спрямована також на вдосконалення (модифікацію), завдяки чому створюється результат, істотно відмінний від тих, що вже є наявним».

Існують різні думки вчених щодо кінцевих цілей інноваційної діяльності. Деякі вчені стверджують про необхідність економічної доцільності впровадження інновацій. Інша група вчених, вважає основною

метою інновацій якісні поліпшення в соціальній, екологічній та гуманітарній сфері. Так, Єрмолаєва В.В. [25, с. 268] наголошує, що «цілями інновацій є подолання технічного відставання, успішне просування продукції на ринках, розвиток науково-технічного прогресу узгодженні економічних та соціальних потреб суспільства, своєчасне реагування на змінну зовнішньому середовищі тощо. На думку Іванової В.В. [36], «метою створення інновацій є досягнення певного ефекту – науково-технічного, екологічного, соціального, інформаційного тощо». Аналізуючи роботи інших науковців які наполягають: що створення інновацій повинно бути спрямоване на отримання прибутку. Захарченко В. І. [12] зазначає: «Інновація на відміну від відкриття (яке може бути зроблене випадково, без мети отримання доходу), завжди становить за мету отримання відчутної вигоди, незважаючи на способи її запровадження – отримання прибутку внаслідок реалізації нової продукції, зменшення собівартості виробництва, поліпшене технології тощо». Однак, не всі науковці дотримуються такої думки, наприклад Бошота Н.В. [38, с. 153], яка підкреслює, «що не можна однозначно прогнозувати отримання комерційного прибутку від інновацій; оскільки їм притаманний характер невизначеності та ризиковості», та Ільяков О.В. [39, с. 60] який вказує на «низьку прогнозованій результатів інновацій, що зводить можливість безперечної комерціалізації інновацій нанівець».

На нашу думку створення і впровадження інновацій не гарантує суб'єктам господарської діяльності отримання прибутку. Впроваджена інновація може не отримати на ринку достатнього попиту наприклад при створенні нової продукції. Або виявитися неефективною при впровадженні процесних, організаційних і маркетингових заходів. Однак, для утримання позицій на ринку, збільшення частки ринку, отримання стабільного доходу, розвитку підприємства необхідно не тільки впроваджувати інновації, а також уважно вивчати попит і прогнозування потреб ринку. Ми вважаємо, що економічна доцільність є основним орієнтиром новаторської діяльності.

Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 05.12.2012 [7] безпосередньо вказує на економічну доцільність «інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг». Підприємствам - новаторам в умовах невизначеності на ринку, доводиться приймати значні ризики при розробці і впровадженні нововведень. При цьому в разі проведення всіх маркетингових досліджень, вибору правильної стратегії і отримання попиту на ринку, підприємству - новатора забезпечений довгостроковий стабільний дохід. Дифузія нововведення на інших учасників ринку займе певний час і зажадає значних інвестицій. «Безпосередньо з отриманням прибутку пов'язана наступна особливість інновацій – високий ступінь невизначеності й ризику, оскільки прогнозування результатів від інноваційної діяльності» , за визначенням Ільякова О.В. [39, с. 60], є дуже низьким. Сиротинська Н.М. [24, с. 402] також підкреслює, що «всі інновації здійснюються під впливом невизначеності, особливо в ринкових умовах, і чим тривалішим є інноваційний процес, тим складніше передбачити ринкову кон'юнктуру, а отже, й результат інноваційної діяльності».

Для здійснення інноваційної діяльності необхідний високий інтелектуальний рівень і наявність різнобічних знань у співробітників, так на думку Ільякова О.В. [39, с. 60], «основний інноваційний ресурс це можливість генерації та впровадження в життя ідей». Санто Б. [40, с. 11] глобально асоціює інноваційну діяльність з інтелектуальною діяльністю. Підтримуючи в цілому думку авторів, зазначимо, що поняття інтелектуальної діяльності є ширшим від визначення інноваційної діяльності, оскільки будь-які прояви розумової активності людини є його інтелектуальною діяльністю, проте першоджерелом, рушійною силою інноваційної діяльності інтелект, творча активність людей, отже, ще однією ознакою інноваційної діяльності визначимо її інтелектуальну складову.

Наступною особливістю інновацій, яка впливає на визначення інноваційної діяльності, є її сфера. Слушною на наш погляд, є позиція Степаненка Д. М. [19, с. 120], який наполягає на тому, що «інноваційною сферою може бути будь-яка діяльність (соціальна, виховна, охорони здоров'я культури, ринкова, управління тощо), якщо в неї привноситься нове (знання, технології, підходи). Отже, наступною ознакою інноваційної діяльності є будь-яка сфера її застосування».

Оскільки нами підтримано підхід до визначення інновацій як результату та відокремлення їх від поняття інноваційного процесу, виникає необхідність дослідити співвідношення інноваційної діяльності та інноваційного процесу. Наукові погляди на співвідношення зазначених понять суттєво різняться. Сиротинська Н.М. [24, с. 403] вважає, що «інноваційний процес є поняттям, вужчим з; інноваційну діяльність, оскільки інноваційна діяльність безперервною, втілюється у вигляді нових продуктів, способів організації виробництва, технологій, а інноваційний процес є разовим явищем, яке полягає в перетворенні новації в інновацію». Бошота Н.В. [38, с. 152] наполягає, що «інноваційний процес ширший за інноваційну діяльність оскільки він може бути розглянутий із різних позицій та ступеня деталізації і як паралельно-послідовне здійснення науково-технічної, науково-дослідної, виробничої діяльності та інновацій, і як часові етапи життєвого цикл оброблення науково-технічної ідеї – від її виникнення до реалізації на комерційній основі (замовнику чи на ринку)».

Розгляд наукових думок із зазначеного питання дозволяє констатувати, що кожен із науковців підходить до нього з позицій власних досліджень. Найбільш правильною цьому аспекті вважаємо позицію Захарченка В.І. [12, с. 37] Мясниковича М. В. [41, с. 29], які ототожнюють поняття «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес» і визначають, що «інноваційна діяльність охоплює всі стадії інноваційного процесу». Підтримання такого підходу до співвідношення понять «інноваційна діяльність» та «інноваційний

процес» вимагає від нас дослідження стадії інноваційного процесу для надання повного і правильного визначення поняття «інноваційна діяльність».

Дослідження визначення інноваційної діяльності, закріпленого у ст. 1 Закону № 40-IV, дозволяє констатувати що законодавець концентрує увагу на впровадженні прогресивних нововведень у практику, а процес їх створення не охоплює, тобто з точки зору законодавця здійснення наукових досліджень не розгадається як стадія інноваційного процесу.

Науковий підхід до цього питання зовсім інший Мясникович М. В. [41, с. 32] до стадій інноваційного процесу. відносить дослідження, розробку, освоєння, серійне чи масове виробництво, споживання. Сиротинська Н. М. [24, с. 403] визначає такі стадії інноваційного процесу: «аналізування попиту, генерування ідей, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, пробне виробництво оформлення наукових винаходів у вигляді новацій, пробний маркетинг, впровадження новацій у виробництво, комерціалізація новацій, дифузія інновацій (розповсюдження серед інших суб'єктів господарювання, трансфер в інші країни) тощо».

Аналізуючи наукові підходи до визначенні стадій інноваційного процесу, Буренніков Ю. Ю. [30, с 8], Єгоричева С. Б. [42, с. 8], Воловельська І. В. [43, с. 6] виділяють такі стадії інноваційного процесу: «поява ідеї, її розробка та створення нових видів продукції (послуг технологій, сировини, матеріалів тощо)».

Грицай О. І. [44, с. 132] підкреслює, що «створенням інноваційного продукту інноваційний процес не завершується, необхідним етапом інноваційного процесу є його комерційна реалізація».

Єрмолаєва В. В. [25, с. 269] наполягає, що «крім виробництва й розповсюдження (тиражування) результату інноваційної діяльності, необхідними стадіями інноваційного процесу є дифузія інноваційного продукту в економіку, тобто розповсюдження інновації, що вже освоєна, її використання іншими господарюючими суб'єктами, в інших країнах, системах тощо».

Не викликає сумнівів, що всі стадії запропоновані науковцями, можуть бути охарактеризовані як прояви інноваційної діяльності, які мають значення для її визначення. На наш погляд, інноваційний процес охоплює такі стадії: виникнення ідеї, створення інноваційного продукту, його комерційна реалізація, дифузія інноваційного продукту в економіку.

На підставі проведеного аналізу пропонуємо власне визначення інноваційної діяльності як інтелектуальної діяльності в будь-якій сфері, що здійснюється з метою отримання прибутку, на власний ризик, із високим ступенем невизначеності спрямованої на створення інноваційного продукту (нового результату, продукту, засобу, дії, товару), послуги, технологій їх виробництва, способів управління, способів дії, форми організації, виробництва, обслуговування, управліннь, аналізу тощо, або на їх вдосконалення (модифікацію), завдяки чому створюється результат, істотно відмінний від тих, що вже є наявними, його комерційної реалізації та дифузії інноваційного продукту в економіку.

1.2. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення

Інноваційна діяльність являє собою багатогранний процес, результатом якого можуть стати як продуктові, так і процес-інновації, нові методи роботи, тощо. Форма реалізації інновації на підприємствах залежить від галузі, в якій функціонує підприємство, його спеціалізації, стадії життєвого циклу продукції, яку воно просуває на ринку, а також від стану внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх викликів. У зв'язку з цим, підприємства, що створюють та впроваджують інновації можуть бути класифіковані за різними ознаками.

Розглянемо більш докладно класифікацію інноваційних підприємств. Одною з перших ознак є рівень новизни інновації, що впроваджується підприємством, за якою вони можуть поділятися на радикальні інновації та ординарні інновації.

Наступним рівнем класифікації інноваційних підприємств є спеціалізація інновацій. Підприємства спеціалізуються на окремій стадії життєвого циклу товару, за окремою проблемою, а також комплексні які об'єднують кілька стадій життєвого циклу товару (нововведення).

Також інноваційні підприємства можна класифікувати за галуззю знань: природничі, гуманітарні, технічні, суспільні науки, в яких функціонує конкретне підприємство, і галуззю господарювання: промисловість, будівництво, сільське господарство та інші.

Важливою ознакою класифікації інноваційних підприємств є вид нововведення: продуктовий, ресурсний, процесний, документальний, і сфера застосування нововведення, яке створюється: для внутрішнього застосування або на продаж чи обмін.

Одним з важливих чинників класифікації інноваційних підприємств є очікуваний ефект від впровадження комерційних, соціальних, екологічних або інтегральних інновацій.

Як визначає Савенко І. І. «Інновації на підприємстві реалізуються через: виведення на ринок нового виду виробничих послуг (виробнича інновація); розробка та впровадження нового методу постачання послуг (технологічна інновація); створення нового ринку послуг (ринкова інновація); реорганізація структури управління (управлінська інновація); формування ланцюгів постачання, віртуальних та мережних підприємств (організаційні інновації)» [46, с. 52]. До основних цілей інноваційної діяльності підприємства відносяться:

- освоєння нових видів продукції;
- застосування нових матеріалів;
- освоєння нових технологій;
- модернізація робіт;
- впровадження нових товарів;
- закріплення на нових ринках.

Для розробки і впровадження інновацій, підприємству необхідний збір інформації про нововведення, технологічні зміни на ринку, побажаннях (вимогах) кінцевих споживачів. При цьому слід врахувати можливість практичної реалізації нововведень, відповідність нової продукції іміджу комерційного підприємства і стратегії її розвитку. Таким чином, основою інноваційної діяльності є новаторство, де на перший план виходять змінюваність продукції, готовність задовольнити запити споживачів, орієнтація на впровадження нововведень. Для суб'єктів підприємництва важливим також є прояв інноваційної активності в сфері організації та управління підприємницькою структурою.

Розглянемо напрями інноваційної діяльності підприємства. Так, наприклад, Соколов Д. В., Юркан Є. І., виділяють наступні типи інновацій, управління якими необхідно для ефективної діяльності підприємства: технологічні, продуктові, процесні і організаційні (управлінські) [47, с. 18].

1. Технологічні інновації – розробка і впровадження інновацій, технологічно нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, процесів, способів виробництва.

2. Продуктові інновації – розробка і впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів. При цьому передбачається, що технологічно новий продукт – це продукт, який має принципово нові технологічні характеристики або передбачений новий спосіб його використання. В основу продуктових інновацій можуть бути покладені абсолютно нові технології або нове поєднання існуючих технологій.

3. Процесні інновації – розробка і впровадження нових або значно вдосконалених виробничих методів.

4. Організаційні (організаційно-управлінські) інновації – інновації, спрямовані на зміну корпоративної стратегії на підприємстві, впровадження сучасних методів управління з використанням інформаційних технологій, систем контролю якості, сертифікації продукції, оптимізацію організаційних

структур управління та роботи підрозділів підприємства (систем логістики, маркетингу, науково-дослідних робіт, тощо).

Розглянемо аналіз поняття «управлінські інновації» які можна умовно розділити за двома характеристиками. При розгляді понять "організаційна" і "управлінська" інновація деякі вчені ототожнюють ці поняття, інші вчені поділяють по суті.

Ряд авторів в США «розглядають окремо організаційні та управлінські інновації» [48]. В даному випадку організаційні інновації охоплюють зміни в організації виробництва, управлінські – в структурах і методах управління компанією. Інші автори Фостер Р., Каплан С. «або ототожнюють організаційні та управлінські інновації, або розглядають в комплексі організаційно-управлінські інновації» [49]. З нашої точки зору, під управлінськими нововведеннями слід вважати організаційно-управлінські інновації в цілому, без поділу на «організаційні» та «управлінські».

У даній роботі під управлінськими нововведеннями будуть розумітися організаційно-управлінські інновації в цілому, які приводять до значних змін в системі управління підприємством. З точки зору Асаул А. Н., «організаційно-управлінські інновації – це зміни в системі управління підприємницькою діяльністю, які спрямовані на підвищення її ефективності та конкурентоспроможності» [50, с. 225]. Біркіншау Д. професор стратегічного та міжнародного менеджменту Лондонської школи бізнесу, «характеризує управлінські інновації як впровадження нових практик, процесів і структур, що представляють собою значний відрив від поточних норм» [51]. Впровадження управлінських інновацій створюють значні трансформації в сфері управління та сприяють проведенню еволюційних змін в процесі організації праці.

Ваганов П. І. визначає «управлінські інновації як цілеспрямовану зміну складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтовану на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з

метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством задач на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому» [52, с. 35]. На думку Ваганова П. І. «управлінські інновації здійснюються в трьох основних формах адаптаційних механізмів: структурного, адміністративного та інформаційного» [52]. З точки зору Прокопишин Л. М.: «Управлінські інновації – це нові форми і методи роботи, що використовуються апаратом управління» [53, с. 628]. Інше визначення І. Думанської І.Ю. яка вважає «управлінські інновації – це будь-яке організаційне рішення, система, процедура або метод управління, що істотно відрізняється від сформованої практики і вперше використовується на даному підприємстві» [103]. Як приклад називаються методи бухгалтерського обліку, оцінки і підготовки кадрів, економіко-математичні моделі, системи планування, вперше застосовані на даному підприємстві. Так, на думку Думанської І.Ю. «під управлінським нововведенням розуміється будь-яка цілеспрямована зміна технології управління, орієнтована на заміну існуючого механізму управління або його елементів з метою прискорення, полегшення або поліпшення виконання поставлених завдань» [103]. Аналогічне визначення, що зв'язує управлінські інновації з управлінськими технологіями, дається і Матвєєвим Ю.В. «управлінська інновація – це результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових управлінських технологій, методів і організаційних форм» [55]. В результаті проведеного аналізу, найбільш повним визначенням організаційно-управлінських інновацій можна вважати визначення дане Асаул А. Н. «організаційно-управлінські інновації – це зміни в системі управління підприємницькою структурою з метою підвищення ефективності її функціонування та конкурентоспроможності» [50, с. 234]. В теорії управління прийнято виділяти наступні види організаційно-управлінських інновацій:

1. Організаційні нововведення – впровадження нових способів і методів організації господарської діяльності на підприємстві, налагодження нових каналів взаємодії та комунікації між структурними підрозділами та окремими працівниками, тощо.

Структурно-функціональна інтеграція передбачає розгляд ієрархічного взаємодії окремих частин комплексу. Основною проблемою інтеграції є створення організаційного та економічного механізмів такої взаємодії з метою забезпечення високої надійності функціонування системи. Для цього необхідна наявність в системі раціональних інформаційних потоків. Соціально-економічна інтеграція пов'язана зі створенням оптимальних форм організації виробництва і управління, перебудовою характеру праці управлінських працівників. У міру автоматизації управління творчі аспекти роботи повинні превалювати над рутинними. Особлива роль відводиться інновації ресурсів з метою організації найбільш ефективних зв'язків у системі «управління – виробництво».

2. Управлінська діяльність є найбільш складною з точки зору загальних функцій управління, а саме:

- планування (розробка програми, процедури її здійснення і графіків виконання, аналіз ситуацій, визначення методів досягнення цілей і т. д.);
- організації (опрацювання структури компанії, координація діяльності структурних підрозділів і т. д.);
- мотивації (стимулювання зусиль усіх працівників на виконання поставлених завдань);
- координації (взаємодії між підсистемами організації);
- контролю (досягнення поставлених цілей);

Необхідність організації бути конкурентоспроможною на ринку сучасного виробництва зумовила появу ще однієї функції, а саме:

– інноваційної (освоєння і впровадження новітніх досягнень в сфері виробництва продукції, технології, а також методів організації та управління праці);

3. Економічні нововведення характеризуються змінами у фінансово-економічній сфері діяльності підприємства (в області ціноутворення, оплати праці та оцінки результатів роботи персоналу).

4. Маркетингові нововведення пов'язані з новими формами і методами просування продуктів на ринку, поліпшенням взаємин з клієнтами. При новому маркетинговому підході на перший план виступає той факт, що споживачі мають потребу не в новому продукті, як такому, а в нових вигодах. Тому важливо бачити різницю між ідеєю товару і концепцією його позиціонування для споживачів.

5. Соціальні нововведення реалізуються для активізації людського потенціалу компанії шляхом вдосконалення організаційної культури, що представляє систему (не обов'язково формалізовану) загальноприйнятих в компанії культурно-етичних, моральних та інших постулатів (що оберігаються її членами) щодо цілей, завдань, внутрішньофірмових взаємин і взаємодії з оточенням (клієнтами, партнерами, конкурентами, держструктурами, суспільством в цілому).

6. Юридичні нововведення пов'язані з корпоративним нормотворенням і вдосконаленням корпоративних актів, що регулюють всі види діяльності компанії.

Особливість реалізованих інноваційних процесів визначає специфіку управління інноваціями на підприємстві. Таким чином, можна виділити три якісно різних типи інноваційних процесів в залежності від особливостей життєвого циклу, які, тим самим, розрізняються і по інструментарію управління ними:

1. Інноваційні процеси, які є впровадженням наукових ідей, докорінно перетворюють продуктивні сили, закріплюючись в їх складі. Дані інноваційні процеси не мають видимого життєвого циклу, так як, увійшовши до складу

продуктивних сил, постійно удосконалюються, розширюють вихідну наукову ідею. Подібні нововведення не піддаються безпосередньому плануванню і можуть бути лише об'єктом наукового передбачення.

2. Технологічні зміни, що призводять до повної зміни поколінь техніки, однак не відносяться до вихідного наукового принципу. Предмет даних інноваційних процесів детально описується S-подібною кривою, яка може бути використана і для прогнозування їх появи.

3. При розгляді кількісних змін, що впливають на удосконалення окремих параметрів техніки і технології. У процесі накопичення подібних змін відбувається перехід до інноваційних процесів другого типу. Інноваційні процеси цього типу ефективно прогнозуються і є безпосереднім об'єктом управління на підприємстві.

Підприємства функціонують в умовах невизначеності зовнішнього середовища, мають різні організаційно-правові форми. Тому, для формування механізму управління інноваційним розвитком необхідний науковий підхід з розробкою концепції впровадження інновацій.

Під інноваційним механізмом слід розуміти «функціональну модель і сукупність методів регулювання інноваційної діяльності на всіх рівнях управління» [57, с. 8]. Проблема вдосконалення механізму управління є актуальною для більшості підприємств. Адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища спонукає проводити систематичні зміни концепції механізму управління.

Механізм формування організаційно-управлінських інновацій представлений на рис. 1.1.

Впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємствах сприяє виникненню принципово нових форм управління компанією, що характеризує їх як інноваційні підприємства. Відповідно до виду інновації, рівня новизни, спеціалізації, галузі, стадії життєвого циклу інновації, яку впроваджують інноваційні підприємства, можна провести їх класифікацію (дод. А, табл. А1).



Рис. 1.1. Механізм формування організаційно-управлінських інновацій*

*Джерело: власна розробка автора

В сучасних умовах динамічної трансформації ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби на ринку, одним з актуальних напрямів впровадження організаційно-управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах може стати адаптація організаційних структур управління до вимог інноваційного середовища.

Структура інноваційного підприємства складається з двох взаємопов'язаних структур – виробничої та організаційної. Виробнича структура являє собою цілісну систему основних виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів, які безпосередньо забезпечують виконання

виробничої (операційної) діяльності: створення продукту, надання послуги, виконання робіт. Виробнича структура підприємства залежить від галузі, продукту та технології його виробництва.

Організаційна структура являє собою сукупність відділів і служб, які відповідають за забезпечення функціонування системи (в першу чергу, виробничої структури), налагодження та підтримку необхідних комунікаційних зв'язків в системі, координацію дій та контроль виконання виробничих та інших завдань, прийняття управлінських рішень. Організаційна структура може мати різні форми, може видозмінюватися та коригуватися, відповідно до нових викликів середовища, в т.ч. при здійсненні підприємством інноваційної діяльності. Загальна концепція організаційної структури управління відображена в дод. А, рис. А1.

Організаційна структура визначає характер взаємодії виробничих та інших підрозділів в системі. Залежно від форми організації виробництва на підприємстві, його підрозділи можуть бути організовані (пов'язані) для виконання окремого завдання чи роботи (технологічний принцип), для виготовлення окремого продукту (предметний принцип), або за змішаним предметно-технологічним принципом.

З точки зору провадження інноваційної діяльності, планово-економічний, маркетинговий і науково-дослідний відділ можуть бути поєднані завданням пошуку ідей для розробки нового продукту для цільової аудиторії на існуючому ринку. В межах організаційної структури визначаються керівники та виконавці конкретного завдання, їх підпорядкування, канали зв'язку, тощо. Таким чином, залежно від масштабів підприємства, рівня спеціалізації, складності завдання та інших факторів, визначається вид організаційної структури, кількість рівнів управління та форми взаємодії підрозділів та окремих працівників між собою і вищою управлінською ланкою.

Структурний механізм виконує роль підтримки формування організаційних структур управління які відповідають динаміці розвитку підприємства.

Виконання даної мети передбачає:

1. Формування у рамках організаційної структури компанії спеціальних ланок (підрозділів або груп співробітників), що реалізують функції управління різними аспектами інноваційного процесу.
2. Забезпечення відповідності організаційної структури управління компанією структуру і динаміку її компетенцій.
3. Забезпечення своєчасних змін в структурі управління компанією.

Нижче представлений перелік організаційних структур, який показує взаємозалежність між інноваційними та виробничими видами діяльності. Цей перелік можна розділити на два великі класи, в залежності від пріоритету виробничої або інноваційної діяльності:

– лінійна організаційна структура: вона характеризується відсутністю співробітника, відповідального за інноваційну діяльність. Це обов'язок керівника виробництвом.

– лінійно-функціональна структура: співробітник, відповідальний за інноваційну діяльність в ієрархії стоїть вище осіб, відповідальних за інші сфери діяльності, і тому має більше можливостей координувати інноваційну діяльність, що проводиться у всіх підрозділах підприємства. Сфера виробництва підпорядкована керівнику інноваційної діяльності.

– матрична організаційна структура: в ній має місце подвійне підпорядкування елементів організаційної системи: з одного боку – керівникові виробництва, з іншого – керівнику проекту. Керівник виробництва відповідає за всю організаційну діяльність, керівник проекту – за вирішення проблеми і практичне впровадження. Після впровадження керівник проекту відкликається зі своєї посади.

– дивізіональна організаційна структура: виробнича діяльність повністю відокремлена від інноваційної діяльності та зосереджена в виробничому підрозділі, підпорядкованому керівнику проекту.

Керівна ланка кожного підприємства формує організаційну структуру управління на свій розсуд, відповідно до масштабів підприємства і кількості працівників, складності господарських процесів, тощо. Загалом, існує 5 основних видів ОСУ: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, дивізіональна. Розглянемо їх переваги і недоліки (табл.1.2).

Відмінності між інноваційної та виробничої видами діяльності змушують вдаватися до формування складних організаційних структур на різних рівнях управління.

Таблиця 1.2

Переваги і недоліки організаційних структур управління інноваційною діяльністю*

Тип організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
Лінійна ОСУ	оперативне реагування на зміну потреб ринку, простота, конкретність завдань і виконавців.	високі вимоги до кваліфікації керівників і високе завантаження керівника
Лінійно-функціональна ОСУ	поглиблення спеціалізації, підвищення якості управлінських рішень; можливість управляти багатоцільовий і багатопрофільною діяльністю.	недостатня гнучкість; погана координація дій функціональних підрозділів; низька швидкість прийняття управлінських рішень; відсутність відповідальності функціональних керівників за кінцевий результат роботи підприємства.
Матрична ОСУ	гнучкість, прискорення впровадження інновацій, персональна відповідальність керівника проекту за результати роботи.	наявність подвійного підпорядкування, конфлікти через подвійне підпорядкування, складність інформаційних зв'язків.
Дивізіональна ОСУ	децентралізована система керування забезпечує високу ефективність в рамках окремих підрозділів.	зростання витрат на управлінський персонал; складність інформаційних зв'язків.

*Джерело : складено автором при опрацюванні [46]

Аналіз наявних даних про ефективність інноваційних проектів в залежності від типу організаційної структури показує, що найвищі норми впровадження нововведень має матрична структура, а найвищий рівень новизни забезпечується проектною структурою [58, с. 178]. При переході від лінійної структури до матричної збільшується як число впроваджених проектів, так і рівень новизни. При подальшому переході від матричної структури до проектної число нововведень зменшується, а новизна, оригінальність продовжують рости. Виникає розрив між зростаючим якістю інновацій і числом впроваджених проектів. Виникає питання, як можна забезпечити ліквідацію і який тип організаційної структури повинен бути створений для обох типів діяльності.

Рішення суперечності між якістю і кількістю проектів, що розробляються можливо при формуванні на підприємстві матричної структури управління. Дана структура, найбільш ефективна при впровадженні нововведень різної складності, вона забезпечує гнучкість і координацію робіт при розробці проектів різної складності.

Особливість матричної структури управління полягає в наявності балансу між операційною діяльністю і впровадженням інноваційних проектів. Оптимальність матричної структури управління полягає в двох центрах прийняття управлінських рішень, які взаємодіють між собою.

Вертикально-виробничі центри приймають рішення на рівні реалізації функціональних підрозділів. Горизонтально-проектні центри визначають пріоритетність і терміни виконання завдання в цілому по проекту.

Виробнича структура є більш жорсткою і формальною, в ній переважають ієрархічні зв'язки, автократичний і авторитарний стилі управління. Таким чином, неформальна інноваційна структура сприяє вільному формулювання інноваційних концепцій, а формальна структура сприяє їх практичному впровадженню. Перша важлива в інноваційній діяльності, друга – на етапі впровадження проекту.

Кожна з організаційних структур має свої переваги і недоліки. Можна узагальнити, що лінійна та функціональна ОСУ найменш адаптовані до провадження інноваційної діяльності. Але, вибір структури повинен відбуватися з урахуванням особливостей функціонування конкретного підприємства. Наприклад, малому підприємству з чисельністю штату 15-20 осіб може бути економічно недоцільно створювати складну матричну структуру управління або окремий дивізіон, що буде займатися виключно інноваційною діяльністю. В кожному конкретному випадку необхідно здійснювати детальний аналіз факторів, що впливають на структуру (розвиток спеціалізації і кооперування виробництва, автоматизація виробництва та управління, дотримання принципів раціональності, масштабність інноваційної діяльності, тощо) та визначати можливості перетворення існуючої організаційної структури управління на адаптивну.

Сучасне підприємство як цілісний організм – це: організаційно-правова структура; майновий комплекс; виробничий комплекс; структурований фінансовий об'єкт; соціально-організаційний комплекс. Одним з важливих елементів механізму формування управлінських інновацій є процес реінжинірингу підприємства в цілому. Під реінжинірингом Яблочников Е. І., Молочник В. І., Фоміна Ю. Н. [60] розуміють «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення докорінних покращень в найбільш важливих показниках їх діяльності – вартість, якість і темпи. При цьому компанія розглядається як щось, що може бути побудовано, спроектовано або перепроєктовано відповідно до інженерних принципів» [60, с. 5]. Поняття «реінжиніринг» як процес комплексної зміни методів і умов функціонування підприємства відповідно до зовнішніх умов ринку і стратегії її розвитку увійшло в діловий обіг відносно недавно. У сучасній економіці процеси раціоналізації, реформування, реорганізації відбуваються як на окремих підприємствах, так і в галузях промисловості. Розглядаючи "реінжиніринг" в рамках окремого підприємства, можна визначити як оптимізацію процесів, вдосконалення

організаційної структури і методів управління зі збереженням основних засобів та виробничого потенціалу.

Основними напрямками реорганізації є підвищення якості внутрішніх процесів і адаптація до зовнішнього середовища. Поняття «реструктуризація» відрізняється від поняття «реформування» тим, що, на наш погляд, реформування здійснюється з ініціативи, під керівництвом і при всілякій підтримці вищестоящої організації, а реструктуризація здійснюється підприємством самостійно, за своєю ідеологією, на свої кошти. Принципова схема реструктуризації великого підприємства представлена на рис.1.2.



Рис.1.2. Процес реструктуризації великого підприємства*

*Джерело : складено автором при опрацюванні [46]

Розглядаючи компоненти зовнішнього середовища, слід провести аналіз всіх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства являє сукупність підсистем і елементів включають основні засоби, технологію, інформаційний ресурс, персонал і організаційну культуру.

Для проведення комплексної діагностики підприємства потрібно встановлення і вивчення ознак, показників, факторів, які характеризують технічний, екологічний, економічний, соціальний, психологічний стан підприємства, його конкурентоспроможність, ефективність і стійкість в поточний момент і в перспективі. Діагностика проводиться з метою знаходження сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і зовнішніх загроз для розробки програми реструктуризації.

На відміну від загальноприйнятих напрямків реструктуризації підприємства нами запропоновані механізми управлінських інновацій в таких напрямках: системи управління (організацією, якістю, сертифікацією і т. д.); конкурентоспроможність різних об'єктів; інноваційна політика; стратегічний маркетинг; організація процесів; логістика; ресурсозбереження; сервіс споживачів. Основні напрямки реструктуризації, по-перше, охоплюють весь комплекс проблем функціонування і розвитку підприємства, враховуючі інтелектуальні активи, по-друге, поширюються на всі стадії життєвого циклу товару від стратегічного маркетингу до сервісу і, по-третє, враховують ринкові умови. Наведена структура програми реструктуризації підприємства є приблизною, вона орієнтована на типові проблеми підвищення конкурентоспроможності об'єктів. У конкретних умовах можуть бути зміни структури. Наприклад, можуть бути включені заходи щодо реструктуризації фінансових інструментів: реструктуризація активів, пасивів, ліквідація заборгованості по заробітній платі, санкція, банкрутство і т. д.

Управлінські інновації це впровадження на практиці нових знань в сфері адміністративних процесів, побудова адаптивних організаційних структур, застосування сучасних технологій процесу управління.

За своїм змістом вони можуть виражатися в нових методах управлінських рішень, розподілу ресурсів, проблемно-орієнтованому підході

при реалізації функцій управління, залучення персоналу до управління якістю, створення проектних команд, централізація або децентралізація управління, формування лояльності і залучення персоналу в розподіл фондів підприємства. Слід зазначити, що управлінські інновації безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємства.

Експерти в області інноваційного менеджменту виділяють ряд закономірностей в динаміці і послідовності здійснення виробничих та управлінських інновацій. Ритм здійснення виробничих інновацій значно вище, ніж управлінських. Управлінські інновації мають затримку за часом та відстають від виробничих. Створюється розрив між реалізацією цих двох типів інновацій який пов'язаний з більш високими темпами здійснення виробничих інновацій в порівнянні з управлінськими, з запізненням управлінських інновацій, яке отримало в управлінні інноваціями назву організаційного лага. Розуміння організаційного лага показує те, що досить часто виконання виробничих інновацій відбувається в умовах не відповідаючих сучасним умовам управлінських структур і методів, тобто тих, які склалися при попередніх виробничих технологіях. Така становище негативно впливає і на ефективність інноваційної діяльності, і на загальну ефективність господарської діяльності підприємства.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграють комунікації. Комунікація – це прямий та зворотній рух потоків інформації між всіма зацікавленими сторонами по чітко встановлених каналах зв'язку [61, с.262].

За допомогою комунікацій керівники реалізують всі виробничі та бізнес-процеси на підприємстві (формальні вертикальні прямі комунікації). Важливими є зворотні комунікації, без яких неможливим стає контроль діяльності працівників на підприємстві. Варто зазначити, що навіть на етапі постановки завдання (керівником підлеглому) необхідно реалізовувати зворотній комунікативний потік з метою виявлення правильності розуміння поставленого завдання, термінів його виконання, форми звітування про хід виконання (форма поточного контролю) тощо.

Крім того, працівники постійно спілкуються між собою (як формальні, так і неформальні комунікації), що можуть безпосередньо впливати на якість їх роботи. Позитивний вплив виражається в донесенні необхідної інформації, а також у задоволенні потреб працівників у спілкуванні, відчуття належності. Негативний вплив можуть чинити переважаючі неформальні комунікації, які можуть відволікати від роботи.

Налагодження комунікацій на підприємстві потребує врахування різних комунікативних аспектів, що являють собою складові ефективних комунікацій:

- 1) об'єкти комунікації;
- 2) предмет (тема) комунікації;
- 3) канал комунікації.

Важливим є розуміння взаємопов'язаності цих аспектів комунікаційного зв'язку. Чітко визначені об'єкти комунікації повинні бути поєднані спільною темою (завдання, що потребує їх взаємодії) та мати відповідні канали комунікації для можливості своєчасної, повної та зрозумілої інформації в обидва боки (прямий і зворотний комунікаційний потік).

Для визначення ступеня позитивного чи негативного впливу комунікаційних аспектів на ефективність роботи персоналу, варто диференціювати існуючі комунікаційні потоки. Всі комунікаційні потоки на підприємстві можна класифікувати за основними ознаками:

1. За напрямком:
 - прямі – первинне розповсюдження інформації;
 - зворотні – реакція на інформацію, зворотна інформація (звіт, доповідь, тощо), викликана первинним потоком.
2. За управлінським рівнем сторін:
 - міжрівневі (вертикальні) – потік від одного рівня управління до іншого (керівник-підлеглий, підлеглий-керівник);

- однорівневі (горизонтальні) – потік в межах одного підрозділу й одного рівня управління на підприємстві;

- між різними підрозділами підприємства.

3. За відношенням до виробничого процесу:

- пов'язані з діяльністю сторін комунікації – формальні комунікації, необхідні для організації роботи працівника, якісного виконання ним своїх обов'язків (створюються переважно керівниками);

- непов'язані з діяльністю сторін комунікації – зазвичай являють собою неформальне спілкування співробітників на підприємстві (непідконтрольні керівникам, виникають непередбачувано).

4. За формою каналу зв'язку:

- усні (вербальні) – розповсюджуються в усній формі (особиста чи телефонна розмова);

- письмові (невербальні) – оформлюються у вигляді офіційних документів (наказів, звітів, тощо, у паперовому чи електронному вигляді).

5. За сторонами потоку:

- міжособистісні – між окремими працівниками;

- між особою та групою осіб (наприклад, керівник розповсюджує інформацію серед своїх підлеглих на зборах або працівник звітує перед колегією керівників);

- міжгрупові – одночасно між двома (або більше) групами працівників (наприклад, між працівниками різних підрозділів).

Комплексний аналіз існуючих на підприємстві комунікаційних потоків за різними класифікаційними ознаками може допомогти керівникам виявити несприятливі комунікаційні аспекти, такі як:

- непорозуміння серед представників колективу;

- недонесення або неякісне донесення інформації по окремому каналу комунікації, як в прямому, так і в зворотному напрямку;

- відсутність оперативного безперешкодного комунікаційного зв'язку між різними працівниками або відділами, поєднаними одним технологічним завданням (проектом);

- надмірні витрати часу на формальні комунікації, в т.ч. на невербальні (письмові) комунікації;

- зниження ефективності роботи, затримки у виконанні, простої господарських процесів внаслідок надмірних неформальних комунікацій в межах колективу у робочий час, тощо.

Будь які відхилення від норми у комунікаційних процесах на підприємстві може мати істотні негативні наслідки і тому потребують налагодження та коригування комунікаційних потоків, підвищення ефективності управління комунікаціями. Ці процеси можуть потребувати здійснення як незначних, так і докорінних змін у системі побудови взаємозв'язків між представниками колективу підприємства, що будуть супроводжуватися впровадженням фундаментальних управлінських інновацій.

Формування налагодженої системи комунікації набуває надважливого значення на інноваційних підприємствах. Інноваційне підприємство характеризується мінливістю внутрішнього середовища, що може викликати різну реакцію у працівників підприємства. Динамічні зміни на інноваційних підприємствах можуть спричинити опір непристосованих до них працівників. А отже, можуть викликати або посилювати існуючі конфлікти на підприємствах.

В загальному значенні, конфлікт – це незгода між двома або більше сторонами комунікаційного процесу. За визначенням Л. Й. Гуменюк [62], «організаційно-управлінський конфлікт – це конфлікт між членами підприємства, керівниками і виконавцями, первинними групами і різними підрозділами в цій системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської й організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків».

Організаційно-управлінський конфлікт є «зіткненнями як усередині керованого колективу (керівник – колектив; група колективу – група колективу), так і з іншими колективами (підприємство – керований колектив)» [62].

Конфлікти можуть виникати між будь-якими представниками підприємства, пов'язаними та непов'язаними виробничими та/або бізнес-процесами, на різних рівнях управління.

Провокувати виникнення конфліктів можуть різні чинники. Конфліктологи визначають такі основні причини організаційно-управлінського конфлікту [62]:

- ✓ нерівномірний розподіл ресурсів;
- ✓ взаємозалежність завдань, коли одна сторона конфлікту працює повільніше іншої, затримуючи роботу останньої;
- ✓ відмінності в цілях, як окремих працівників (міжособистісні конфлікти), так і груп осіб (конфлікти між групами осіб, в т.ч. які виникають внаслідок міжособистісних конфліктів лідерів неформальних груп);
- ✓ відмінності в манері поведінки і в життєвому досвіді (особливо актуалізується в колективах, де керівник значно молодший підлеглих, має вищу кваліфікацію але менше життєвого досвіду та не викликає поваги у підлеглих старшого віку);
- ✓ незадовільні комунікації – недоотримання інформації, отримання неповної чи незрозумілої інформації, що перешкоджає якісному виконанню обов'язків.

Всі чинники, що провокують виникнення конфліктів, можна поділити на дві групи:

- 1) об'єктивні;
- 2) суб'єктивні.

Об'єктивні чинники – це чинники, сформовані умовами роботи на підприємстві. До них можна віднести несприятливі умови праці, слабе матеріально-технічне забезпечення роботи, недоліки організаційної

структури (невизначеність підпорядкувань, відсутність чітко встановлених каналів зв'язку, порушення комунікаційних потоків), незрозуміла система моніторингу і контролю діяльності на підприємстві, тощо.

Об'єктивні чинники являють собою ті аспекти діяльності працівника, які не залежать від нього самого. Ставлення будь-якого працівника до перерахованих умов роботи практично не відрізняється. Тобто, негативне ставлення до окремого конфліктогенного чинника (наприклад, застаріле фізично зношене обладнання, яке постійно ламається) може варіюватися в незначній мірі, залежно від того, наскільки важливо це для конкретного працівника.

Суб'єктивні конфліктогенні чинники виникають за умов неспівпадіння об'єктивно існуючих аспектів діяльності працівника на підприємстві з його цілями, очікуваннями, звичками, дисциплінованістю, вихованням, тощо. Вони можуть бути викликані як системою організації роботи на підприємстві, так і діями чи бездіяльністю окремих представників колективу (керівників, колег, підлеглих, співробітників з інших підрозділів).

Суб'єктивні чинники залежать безпосередньо від ставлення працівника до них. Це чинники, що базуються на особливостях характеру і темпераменту працівника (холерику важко працювати в бібліотеці або в колективі меланхоліків), етичних нормах та дисципліні, тощо. Наприклад, дію суб'єктивного чинника можна описати у ситуації, коли серед двох співробітників один – пунктуальний, а інший постійно спізнюється, чим може підставити першого.

Л. Й. Гуменюк стверджує, що «власне конфлікт виникає і розвивається лише в першому випадку, тоді як в другому і третьому реальному конфліктного протистояння не відбувається» [62]. На нашу думку, всі перераховані варіанти можуть провокувати реальний конфлікт, оскільки навіть несвідоме неспівпадіння інтересів формує неприязне ставлення та суперницькі стосунки між працівниками, що відображається на якості їхньої роботи, особливо у випадку їх спільної діяльності згідно виробничо-

технологічного процесу. Такі конфлікти можуть мати навіть більш серйозні негативні наслідки для підприємства, оскільки можуть довгий час перебувати у прихованому стані. В результаті цього конфлікт може поглиблюватися і для його урегулювання знадобиться більше часу та/або інших ресурсів, впровадження кардинальних змін (звільнення цінних кадрів, тощо).

Конфлікти можуть бути класифіковані аналогічно до комунікацій:

1) за управлінським рівнем сторін:

- міжрівневі;
- однорівневі;

2) за відношенням до виробничого процесу:

- на підставі професійної діяльності та/або співпраці сторін;
- не пов'язані з професійною діяльністю (на особистому рівні);

3) за сторонами потоку:

- міжособистісні;
- між групові;
- між особою та групою осіб.

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Традиційно виділяють наступні стадії конфлікту: конфліктна ситуація, конфліктна взаємодія, завершення конфлікту [62]. Можливості та підходи до урегулювання конфліктних ситуацій напрямую залежать від стадії розвитку конфлікту.

У межах конфліктної ситуації формуються детермінанти конфлікту, що провокують соціальну і психологічну напруженість, виникають умови, які сприяють усвідомленню соціальними суб'єктами розбіжності їхніх інтересів і цінностей, а також чинники, що визначають вибір ними способу їх забезпечення [62]. На цьому етапі розвитку конфлікту важливого значення набуває виявлення конфліктогенних чинників та визначення підходів до зниження їх негативного впливу на соціально-психологічний клімат у колективі.

Варто відмітити, що провокувати конфлікти можуть як внутрішньоорганізаційні чинники (які керівник має змогу контролювати та впливати на них), так і чинники зовнішнього середовища (непідконтрольні керівнику та підприємству). В першому випадку урегулювання ситуації може відбуватися за рахунок усунення причини (відокремлення несумісних працівників, технічне оснащення робочого місця, коригування системи контролю діяльності працівника, тощо).

У випадку відсутності можливостей впливу на причину розвитку конфлікту, дії щодо його урегулювання можуть бути направлені на послаблення його негативного впливу на соціально-психологічний стан працівників. Прикладом може слугувати коригування системи оплати праці (розмір зарплати, призначення надбавок, премій і т.д.) при зростанні рівня цін в країні, зокрема на продукти першої необхідності, що в більшості випадків є конфліктогенним фактором зовнішнього середовища, який викликає невдоволення у працівників поточним рівнем доходів та, відповідно, знижує ефективність їх роботи.

Дія конфліктогенних чинників може провокувати різні стани та реакції сторін конфлікту, від замовчування і приховування невдоволення до відкритого його вираження словесно та в діях (зниження ділової активності, погіршення якості роботи, в т.ч. умисне, протести, прогули, тощо).

Завершення конфлікту є заключним етапом його розвитку. Завершення конфлікту можливе у двох випадках:

- 1) самовільне припинення дії конфліктогенного чинника: добровільне звільнення працівника, що провокував конфлікт, зниження цін, тощо; рідко відбувається зміна відношення працівника (колективу) до конфліктогенного чинника;

- 2) управлінські дії, що ліквідують або знижують негативний вплив конфліктогенного чинника: добровільно-примусове звільнення або переведення працівника, впровадження змін у системах планування, організації, регулювання, мотивації, контролю, техніко-технологічне

оновлення виробництва та інші підходи до задоволення поточних потреб та претензій працівників, які спровокували виникнення конфлікту.

Під час завершення конфлікту дії керівника повинні базуватися на співставленні потенційних наслідків розвитку конфлікту з прогнозованими затратами та результативністю управлінських дій по врегулюванню конфлікту. Варто відзначити, що управлінські інновації можуть як провокувати конфлікт, так і стати ефективним засобом їх врегулювання.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що управлінські інновації це цілеспрямована зміна складу функцій, організаційної структури, технологій і процесів управління, реінжиніринг методів роботи системи управління на всіх стадіях життєвого циклу продукції, технологій і функціонування підприємства, а також поліпшення комунікаційних процесів і розподілу ресурсів на підприємстві.

1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємств

В сучасних умовах інновації та інноваційна діяльність набувають все більшого значення для економічного розвитку будь-якої країни і успішної фінансово-господарської діяльності підприємств усіх форм власності, будучи основою отримання і збереження конкурентних переваг. Оцінка ефективності використання ресурсів і результативність впровадження інновацій є важливим елементом інноваційної політики підприємства. Оцінка ефективності інновацій в складі проектної документації подається як комплекс єдиних методичних і методологічних принципів, заснованих на певних умовах (економічних, фінансових, інтелектуальних, соціальних, екологічних), що відображають відповідність інновацій цілям проекту.

Основний критерій при прийнятті рішень про впровадження інновацій є планові показники ефективності інвестицій, які можуть бути виражені в таких показниках:

1. Економічні показники визначаються як доходи і витрати пов'язані з впровадженням інновацій. До переліку економічних питань при впровадженні інновацій входять: аналіз ефективності використання ресурсів при впровадженні інновацій; аналіз технічного рівня виробництва та наявності «вузьких місць» з метою визначення його прогресивності та відповідності вимогам «входу» системи, конкурентоспроможності; аналіз дотримання принципів раціональності при плануванні та організації виробничих процесів; рівень автоматизації виробництва; розробка та обґрунтування організаційних проектів (організаційні структури управління, планування цехів, дільниць і робочих місць, кооперація і т. д.); економічне обґрунтування інвестиційних проектів з розвитку організаційного потенціалу.

2. Інтелектуальні показники визначають рівень науково-технічного вкладу, новизни, практичності, при розробці впровадження інновацій. У перелік інтелектуальних питань входять: економічна доцільність придбання ліцензій на право користування винаходами, промисловими зразками, корисними моделями, ноу-хау і т. д.; економічне обґрунтування показників рівня технологічності обладнання та нових об'єктів виробництва.

3. Фінансові показники є аналітичними даними господарської діяльності підприємства. До переліку фінансових питань входять: аналіз структури капіталу підприємства; аналіз ліквідності основних і оборотних коштів; аналіз коефіцієнтів ділової активності; аналіз рентабельності виробництва і продукції.

4. Показники використання ресурсів враховують використання всіх ресурсів підприємства. До переліку питань входять: нормування потреби в матеріалах, сировині, паливно-енергетичних ресурсах, обладнанні, трудових та інших ресурсах; нормування параметрів організації виробництва, праці та менеджменту; економічне обґрунтування сировинної підготовки виробництва.

5. Соціальні показники враховують вплив впровадження інновацій на зміну суспільних відносин. До переліку питань входять: план соціального розвитку підприємства; розробка планів матеріального і нематеріального заохочення працівників підприємства; розвиток соціальної інфраструктури; аналіз заходів щодо поліпшення умов праці.

6. Екологічні показники визначають вплив на навколишнє середовище, екологію, природні ресурси. До переліку питань входять: аналіз природоохоронної діяльності; аналіз показників навколишнього середовища; аналіз показників екологічної ефективності.

На думку Князевич А. О., Крайчук О. В., [63] «показники ефективності інноваційної діяльності можна згрупувати також за такими ознаками :

- за місцем одержання – локальний і загальнодержавний;
- за метою визначення – абсолютний і порівняльний;
- за ступенем збільшення – одноразовий і мультиплікаційний;
- за часом урахування результатів і витрат – за розрахунковий період та річний».

Локальний ефект характеризує результат інноваційної діяльності на рівні підприємства або іншої структури, яка господарює.

Загальнодержавний ефект формується на макрорівні у сферах використання інновації.

Абсолютний ефект – це загальний результат, що одержує підприємство від здійснення інноваційних заходів за певний проміжок часу. Порівняльний ефект характеризує результати порівняння можливих альтернативних варіантів інноваційних заходів та вибору кращого з них.

Одноразовий ефект являє собою загальний (первісний) результат, що одержує підприємство від здійснення інноваційної діяльності. Мультиплікаційний ефект – результат інноваційної діяльності, що поширюється не тільки на підприємство, а й на інші галузі, внаслідок якого відбувається мультиплікація ефекту, тобто процес його множення. В цілому,

для визначення ефективності впровадження інноваційних проектів, можливе використання вітчизняних і зарубіжних методик оцінки показників (рис. 1.3).

За кордоном прийнято використання методології оцінки розробленої одним з підрозділів ООН з розвитку промисловості. Даний підрозділ UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) пропонує метод розрахунку статистичних показників, розрахунку окупності, рентабельності інвестицій при впровадженні інновацій. В Україні методологія оцінки ефективності інноваційних проектів розроблена Державним інноваційним фондом України.

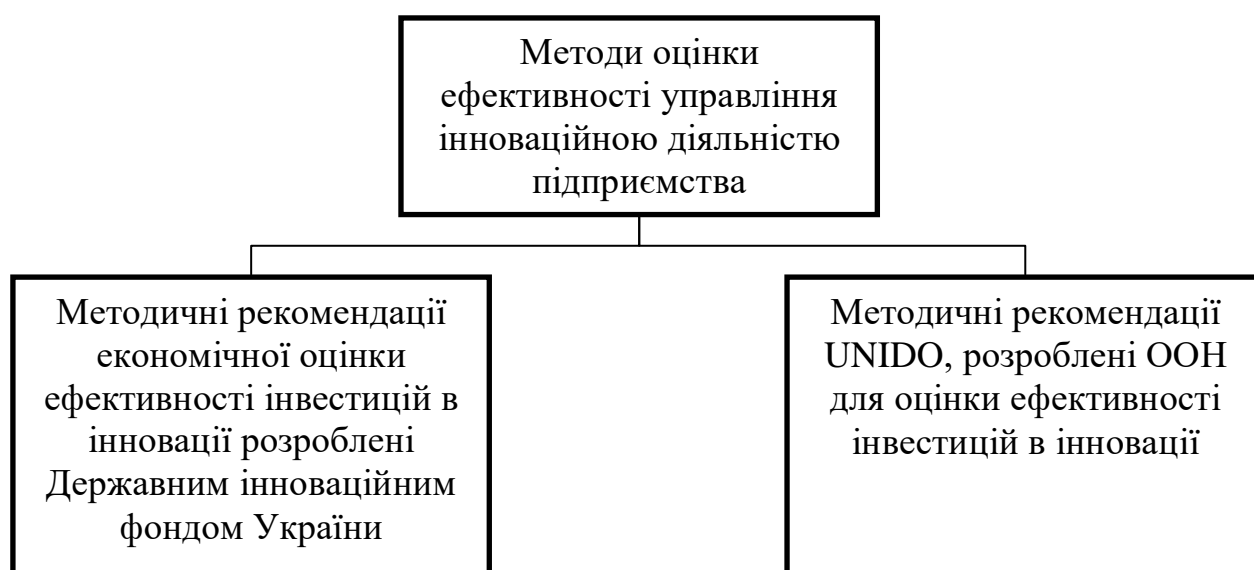


Рис. 1.3. Методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства*

*Джерело : складено автором при опрацюванні [63, с.39]

Розглянемо вітчизняну методику оцінки ефективності впровадження інновацій. Загальнодержавний показник ефективності, урахує витрати і досягнуті результати, у тому числі з точки зору їх соціальної значимості, екологічної та продовольчої безпеки держави. Ці показники не завжди можна визначити в грошовій формі, але їх урахування в окремих випадках може стати найбільш вагомим фактором інноваційних змін:

$$E_{зд} = \frac{D_n}{K_v} * 100 \quad (1.1)$$

де $E_{зд}$ – загальнодержавна ефективність;

D_n – величина приросту виробленого національного доходу;

K_b – капітальні вкладення по всіх джерелах фінансування, що викликали цей приріст.

Комерційна ефективність на рівні окремої галузі оцінює фінансові результати підприємств для інвесторів. Традиційно визначається за розрахунком співвідношення витрат, необхідних для впровадження інноваційних заходів, надходжень протягом їх життєвого циклу, які формуються за рахунок отримання й продажу більшого обсягу якісної продукції:

$$E_{\text{ком}} = \sum_{t=0}^T (D_t - B_t) * a_t \quad (1.2)$$

де $E_{\text{ком}}$ – комерційна ефективність;

T – розрахунковий рік;

D_t – результат у t -ому році;

B_t – інноваційні витрати в t -ому році;

a_t – коефіцієнт дисконтування, який ураховує фактор часу і може бути прийнятий у діапазоні 0,15-0,20 відносних одиниць.

Бюджетна ефективність відображає вплив інноваційних перетворень в управлінні підприємствами та їх подальшим розвитком на бюджет країни, на податки і рентні платежі, на плату за користування землею, водою, іншими природними ресурсами, доходи від ліцензування, митні податки при транспортуванні продукції за кордон:

$$E_b = (H_{\text{п}} + H_{\text{ПДВ}} + H_{\text{акц}} + H_{\text{ФЗП}} + H_{\text{ін}}) - \sum B_{\text{ін}} \quad (1.3)$$

де E_b – бюджетна ефективність;

$H_{\text{п}}$ – надходження до бюджету додаткової величини податку на прибуток від реалізації інноваційного проекту;

$H_{\text{ПДВ}}$ – надходження до бюджету додаткової величини податку на додану вартість від реалізації інноваційного проекту;

$H_{акц}$ – надходження до бюджету додаткової величини акцизного збору від реалізації інноваційного проекту;

$H_{ФЗП}$ – надходження до бюджету додаткової величини відрахувань з фонду оплати праці від реалізації інноваційного проекту;

$H_{ін}$ – надходження до бюджету додаткової величини інших податків і зборів від реалізації інноваційного проекту;

$V_{ін}$ – витрати з бюджету на реалізацію інноваційного проекту.

Як визначає Федулова Л. І. [64], «для оцінки комерційної та бюджетної ефективності інноваційної діяльності й управління інноваційним розвитком підприємств за наявності основних економічних характеристик, отриманих у ході впровадження інновацій, використовують низку показників.

Дисконтовані показники оцінювання включають у себе визначення чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми рентабельності, модифікованої внутрішньої норми рентабельності, індексу окупності інвестицій, дисконтованого терміну окупності, еквівалентного ануїтету (ці показники розраховуються для формування загальної оцінки інновацій, для капітального нормування, уточнення особливостей динаміки грошових потоків і визначення ризиків). Традиційні показники оцінювання являють собою річні приведені витрати, рентабельність інвестицій, термін окупності (розраховуються для уточнення ефективності інновацій на етапі попереднього аналізу).

Показники оцінювання ліквідності та фінансової стійкості – це коефіцієнти поточної, термінової та абсолютної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними засобами (розраховуються для оцінки виконання фінансових обмежень, проведення аналізу та побудови рейтингових моделей)» [64].

До показників оцінювання ділової активності, ефективності діяльності та використання ресурсів відносять: оборотність активів, дебіторську та кредиторську заборгованість, матеріально-виробничі запаси; рентабельність активів (загальну), власний капітал (чистий), продаж (за прибутком),

коефіцієнти матеріаловіддачі, фондовіддачі, матеріаломісткості, фондомісткості тощо; середньозважену ціну капіталу, відсоткову ставку за кредитами та позиками.

Показники рентабельності в цьому випадку розраховуються для уточнення оцінки та факторного аналізу ефективності інновацій, для побудови рейтингових моделей; коефіцієнти обертання, ресурсовіддачі та ресурсомісткості – для факторного аналізу та рейтингових оцінок; середньозважена ціна капіталу – для визначення ставки дисконту, оцінки ризику тощо.

Як вважає Федулова Л. І. [64] «показники оцінювання ризиків включають середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації чистої теперішньої вартості, модифікованої внутрішньої норми рентабельності й індексу окупності інвестицій; бета-коефіцієнт акцій підприємств; скориговані бета-коефіцієнти ризиків головних видів діяльності; коефіцієнти операційного та фінансового ризику; запас фінансової стійкості у відсотках від обсягу продажу; коефіцієнт ризикової чутливості інновацій (розраховуються для отримання окремих оцінок ризику, його факторного аналізу та для формування інтегральної комплексної оцінки на підставі дисконтних критеріїв)» [64].

Для визначення інтегрального показника ефективності управління інноваційним розвитком підприємств можна запропонувати таке рівняння [65, с. 47]:

$$E = E_{зд} + E_{ком} + E_{б} \quad (1.4)$$

де E – інтегральний показник ефективності управління інноваційним розвитком підприємств.

На сьогоднішній день методики UNIDO, в яких використовуються базові принципи і методологія оцінки ефективності інвестицій, є найбільш поширеними. Суть їх полягає в оцінці цілого ряду показників, результат якої

використовується для порівняння різних інвестиційних проектів або варіантів одного проекту і подальшого вибору найбільш оптимального з них.

Основними показниками, що використовуються для оцінки, є внутрішня норма повернення або прибутковості інвестицій, термін окупності, індекс прибутковості, або індекс прибутковості, а також деякі інші показники, які відображають специфіку проекту і інтереси його учасників, зокрема, такий критерій як чистий дисконтований дохід. Даний показник є різницею між сумою грошового припливу в період експлуатації і розмірністю відтоку інвестиційних коштів, тобто сумою, на яку зміниться цінність фірми після реалізації проекту.

Ефективність будь-яких інвестицій повинна визначатися на основі порівняння доходу, або ж ефекту і витрат, тому такий показник як індекс прибутковості виступає в ролі коефіцієнта ефективності вкладень, який розраховується з урахуванням відмінності цінності грошових потоків в різні періоди часу. Ще одним поширеним критерієм оцінки є термін окупності, під яким мають на увазі період часу, протягом якого інвестиційні вкладення окупаються сумарним результатом їх здійснення.

Статичні методи включають у себе показники прибутковості, окупності та рентабельності інвестицій в інновації.

Сумарний прибуток визначається як різниця між сукупними вартісними результатами й витратами, що зумовлені реалізацією інновацій:

$$\Pi_{\Sigma} = \sum_{t=0}^m H_t - B_t \quad (1.5)$$

де Π_{Σ} – сумарний прибуток;

H_t – вартісна оцінка результатів (дохід), отриманих при реалізації інновацій протягом t -років;

B_t – сукупні витрати при реалізації інновацій протягом t -років;

m – число часових інтервалів.

Рентабельність інноваційної діяльності пропонується оцінювати за допомогою індексу рентабельності:

$$I_p = \frac{\sum_{t=0}^T D_t * a_t}{\sum_{t=0}^T B_t * a_t} \quad (1.6)$$

Індекс рентабельності тісно пов'язаний з показником комерційної ефективності. Якщо інтегральний ефект $E_{\text{ком}}$ позитивний, то індекс рентабельності $I_p > 1$ (інновації вважаються ефективними), коли $I_p < 1$ – неефективним.

Норма рентабельності a_t являє собою ту норму дисконту, при якій величина дисконтованих доходів за певну кількість років дорівнює інноваційним вкладенням.

$$D = \sum_{t=0}^T \frac{D_t}{1 + a_t} \quad (1.7)$$

$$K = \sum_{t=0}^T \frac{B_t}{1 + a_t} \quad (1.8)$$

D – загальний результат інноваційної діяльності (дисконтовані доходи);

K – загальні капітальні (інноваційні) вкладення.

Період окупності T_0 є одним із найбільш розповсюджених показників оцінки інноваційної діяльності. Термін окупності – це час, протягом якого можуть окупитися інвестиції в інновацію з урахуванням початкових капітальних вкладень:

$$T_0 = \frac{B}{D} \quad (1.9)$$

де T_0 – період окупності;

B – загальні інвестиційні витрати.

Динамічні показники оцінки інноваційної діяльності включають у себе чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості та внутрішню ставку дисконту. Дисконтований дохід розраховується за формулою:

$$Ч_{ДД} = \sum_{t=1}^T \frac{H_{\Phi}^t}{(1 + a_t)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{B_{\Phi}^t}{(1 + a_t)^t} \quad (1.10)$$

де H_{Φ}^t – фінансові надходження періоду;

B_{Φ}^t – фінансові витрати періоду t ;

a_t – норма дисконту.

Індекс дохідності відображає відношення суми дисконтованих фінансових надходжень від упровадження інновацій (H_{Φ}) до суми дисконтованих фінансових витрат на реалізацію інновацій:

$$I_d = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{H_{\Phi}}{1 + a_t}}{\sum_{t=1}^T \frac{B_{\Phi}}{1 + a_t}} \quad (1.11)$$

Методика UNIDO передбачає оцінювання інвестиційної привабливості інноваційних проектів і визначення переваг одних проектів над іншими.

Василенко В. О. [57] «розділяє на дві частини показники ефективності управління інноваційним розвитком підприємств:

1) ефективність інновацій, які забезпечують подальший розвиток підприємств;

2) ефективність дії керуючої системи під час управління процесом упровадження цих інновацій, яку можна визначити тільки після отримання і порівняння результатів, економічних показників до і після впровадження інновацій».

«Більшість наукових праць, присвячених аналізу інноваційної діяльності, містять розгляд першої частини задачі й визначають ефективність власне інновацій як їх здатність знижувати рівень витрат трудових, матеріальних, фінансових ресурсів підприємства в процесі виробництва продукції» [57; 66; 67].

В умовах економічної глобалізації та запровадження інноваційної діяльності система первинних трудових відносин підприємства стикається з серйозною проблемою та стає все більш важливою для збереження обґрунтованих економічних показників.

Запровадження на різні форми підприємств інновацій, злиття, реструктуризація та інші очевидні економічні явища стають незворотною тенденцією, тому з метою адаптації до нових умов, підприємства повинні мати значний вплив на політику зайнятості щодо свого персоналу.

Отож, як саме підтримувати належні трудові відносини на підприємствах, належний рівень обігу персоналу та зберігати стабільність економічних показників, стає все більш нагальним питанням для керівників підприємств.

Оцінка використання трудових ресурсів є важливим елементом оцінки ефективності впровадження інновацій. Розглянемо основні показники ефективності трудових ресурсів:

Коефіцієнт продуктивності праці.

Продуктивність виробництва та продуктивність праці складають два важливі процеси. Оскільки продуктивність праці визначає економія інноваційного проекту, контроль над роботою продуктивності праці та пов'язані з цим фактори збільшують загальну продуктивність.

Продуктивність може бути визначена багатьма методами. У промисловості, наприклад, продуктивність зазвичай розуміється як продуктивність праці, тобто одиниці роботи, розміщені або виготовлені за кожну людино-годину.

Протилежність продуктивності праці, людино-година на одиницю (одинична ставка) також широко використовується як метод розрахунку. Продуктивність праці визначається тісно взаємозалежними чинниками.

Найбільш поширений метод вивчення та використання прихованих резервів ефективності праці – аналіз індексу розподілу.

Аналіз індексу розподілу (IDA) – це метод розкладання, який використовується для оцінки впливу певних рушійних сил на зміни індикаторів. Статистичні дані використовуються, як правило, з двох періодів, щоб проаналізувати, які фактори внесли корективи до зміни загального індикатора [68].

Розподіл індексу продуктивності праці – це статистичний метод аналізу впливу окремих факторів на ефективність праці. Крім встановлення причинних зв'язків між ефективністю та заданими факторами, це дозволяє оцінити вплив таких процесів кількісно.

Порівняльний аналіз продуктивності праці та фактори, що впливають на нього, є основою для спрямованого вдосконалення та оптимізації рентабельності інноваційного проекту, оцінки конкурентоспроможності, технічного організаційного управління, управління людськими ресурсами, політики ціноутворення, пріоритетів бізнесу підприємств, зовнішньоекономічні зв'язків і т. д.

Найбільш загальним показником продуктивності праці на підприємствах є середній обсяг виробництва. Його значення залежить від погодинного випуску продукції робочого персоналу, їх частки в загальній кількості співробітників, кількість робочих днів і тривалість останнього. Середньорічна продуктивність на одного працівника може бути розрахована за формулою [69]:

$$П_{\pi} = T_{\pi} \times Д \times ТРД \times П'_{\rho} \quad (1.12)$$

де $П_{\pi}$ – середньорічна продукція на одного працівника;

T_{π} – загальна частка технічного персоналу;

$Д$ – кількість днів, що працює один працівник на рік;

$ТРД$ – тривалість робочого дня;

$П'_{\rho}$ – середня погодинна продуктивність на одного працівника.

Зміна середнього рівня виходу на одного працівника шляхом зміни частки технічного персоналу у загальній кількості працівників:

$$\Delta \Pi_{\text{пТп}} = (T_{\text{п1}} - T_{\text{п0}}) \times D_0 \times \text{ТРД}_0 \times \Pi'_{\text{р0}} \quad (1.13)$$

Зміна середнього рівня виходу на одного працівника внаслідок зміни кількості днів, що працює один працівник, на рік:

$$\Delta \Pi_{\text{пТ}} = T_{\text{п1}} \times (D_1 - D_0) \times \text{ТРД}_0 \times \Pi'_{\text{р0}} \quad (1.14)$$

Зміна середнього рівня виходу на одного працівника залежно від тривалості робочого дня:

$$\Delta \Pi_{\text{пТРД}} = T_{\text{п1}} \times D_1 \times (\text{ТРД}_1 - \text{ТРД}_0) \times \Pi'_{\text{р0}} \quad (1.15)$$

Зміна середнього рівня виходу на одного працівника внаслідок зміни середнього погодинного виходу на одного працівника:

$$\Delta \Pi_{\text{пПр}} = T_{\text{п1}} \times D_1 \times \text{ТРД}_1 \times (\Pi'_{\text{р0}} - \Pi'_{\text{р1}}) \quad (1.16)$$

Зміна середнього рівня виходу на одного працівника розраховується відповідно до кількості відпрацьованих робочих днів, середньої тривалості робочого дня та погодинної продуктивності одного працівника:

$$\Pi_{\text{Т}} = D \times \text{ТРД} \times \Pi'_{\text{р}} \quad (1.17)$$

Аналіз руху робочої сили.

Трудовий обіг – це потік, який виміряний за період, як правило, рік. Коефіцієнт обороту може змінюватися в залежності від сфери діяльності компанії. Найвищий рівень обігу зазвичай виявляється у приватному секторі, ніж на державних підприємствах. Рівень обороту також різниться в залежності від територіальної приналежності підприємства.

Це найважливіший показник, який може бути використаний при розрахунку інноваційної діяльності всередині самого підприємства. Річний коефіцієнт оборотності визначається як кількість працівників, які залишили бізнес у минулому році, розділений на загальну кількість працівників:

$$K\Phi_{\text{об}} = \frac{K_{\text{п}}}{\text{Сер к}} * 100\% \quad (1.18)$$

де $K_{фоб}$ – коефіцієнт обороту;

K_p – кількість прийнятих;

$Сер_k$ – середньочисельна кількість.

«Кількість штату» у цьому разі розраховується шляхом усереднення загальної кількості працівників на початок періоду та загальної кількості працівників на кінець періоду. Також можна використовувати даний метод стосовно інших періодів, наприклад щорічних, щомісячних або щотижневих. Інтервал, для якого розраховується, повинен бути визначений в одиницях виміру.

Даний метод, є основою в дослідженні обороту робочої сили та відправною точкою для більш складного аналізу інноваційної діяльності підприємств.

Можливість порівнювати дві подібні одиниці за їх коефіцієнтом плинності може допомогти зосередитись на виборі стратегій управління топ-менеджерами підприємств однієї галузі, які впроваджують інновації.

Негативний вплив на показники продуктивності персоналу та, відповідно, ефективності діяльності підприємства може спричинювати високий рівень обороту з вибуття, який залежить від кількості звільнених працівників за період часу:

$$K_{ф_{вib}} = \frac{K_{зв}}{Сер_k} * 100\% \quad (1.19)$$

де $K_{ф_{вib}}$ – коефіцієнт обороту по вибуттю;

$K_{зв}$ – кількість звільнених по всім причинам.

Варто зауважити, що коефіцієнт обороту по вибуттю сам по собі не несе інформації про якісний склад персоналу та його вплив на ефективність роботи підприємства. Підвищити його інформативність можна шляхом додаткового розрахунку коефіцієнтів обороту за окремими категоріями персоналу, підрозділами, а також за причинами виникнення обороту (звільненими за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни,

тощо). Також важливо порівнювати показники продуктивності персоналу підприємства (підрозділу) на початку та в кінці досліджуваного періоду. Якщо продуктивність персоналу зростає – звільнення мають позитивний вплив на діяльність підприємства. Результати такого аналізу мають особливу практичну значимість під час впровадження інноваційної діяльності.

Аналіз забезпечення трудовими ресурсами.

Під час проведення аналізу за визначеними методами, фактичну та середньооблікову кількість трудових ресурсів порівнюють у цілому та по категоріям відповідно до даних за попередній період. Дані абсолютних відхилень і причин змін кількості працівників доцільно застосовувати при корегуванні стратегії запровадження інноваційної діяльності. Визначають зміни у структурі робітників і дають загальну оцінку стану забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

Після цього слід зробити аналіз забезпеченості кадрами окремих виробничих підрозділів та якісні показники наявної робочої сили. При цьому особливу увагу треба приділяти показникам кваліфікаційного рівня робітників, стажу роботи, професійному складу.

Під час аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами доцільно визначати абсолютну та відносну економію працівників за такими формулами:

$$\pm \Delta N_{\text{абс}} = N_1 - N_{\text{ф}} \quad (1.20)$$

де N_1 та $N_{\text{ф}}$ відповідно планова і фактична чисельність працівників.

$$\pm \Delta N_{\text{відн}} = N_1 - N_{\text{пл}q}^i \quad (1.21)$$

i_q – індекс обсягу продукції (коефіцієнт зростання обсягу продукції).

Проведене дослідження основних методичних підходів до оцінки інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок, що ресурсна складова забезпечення інноваційної діяльності підприємств (зокрема, якісна забезпеченість трудовими ресурсами, працівниками високої кваліфікації) є

одним з головних факторів ефективної інноваційної діяльності та досягнення поставлених цілей діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Сучасний стан та тенденції розвитку світового ринку характеризується динамічними змінами, підвищенням конкуренції. Підтримання господарюючими суб'єктами конкурентних позицій та їхнє зростання на ринку вимагає від них відповідності сучасним темпам розвитку та актуальним запитам ринку.

Постійно зростаючі потреби споживачів змушують підприємства впроваджувати інноваційні заходи, спрямовані на покращення результатів діяльності, вдосконалення виробничих процесів задля більш якісного задоволення існуючих запитів.

Розробка і впровадження різноманітних продуктових та процесних інновацій зазвичай супроводжуються організаційно-управлінськими інноваціями. Вони являють собою суттєві зміни в існуючій системі організації та управління роботою персоналу.

Реалізація інноваційного орієнтиру підприємства може потребувати організаційних змін, починаючи з коригування та адаптації організаційної структури управління до вимог інноваційної діяльності, повної реструктуризації діяльності підприємства додаткового набору або скорочення штату, встановлення нових формальних взаємовідносин в колективі та налагодження відповідних каналів зв'язку для забезпечення необхідних комунікаційних зв'язків.

Існує двонаправлений зв'язок між комунікаційними процесами на підприємстві та його інноваційною діяльністю. З одного боку, впровадження інновацій на підприємстві може порушувати наявні комунікаційні зв'язки або потребувати встановлення нових зв'язків для виконання нових завдань. Таким чином, інноваційна діяльність підприємства може стати причиною

впровадження управлінських інновацій. З іншого боку, самі комунікаційні процеси на підприємстві можуть викликати потребу у впровадженні управлінських інновацій у тому випадку, коли ефективність комунікацій не відповідає темпу розвитку та цілям діяльності підприємства.

Як фундаментальні, так і найпростіші зміни, викликані інноваційною спрямованістю підприємства, можуть провокувати конфліктні ситуації, викликані психологічним несприйняттям нововведень, та відкритий опір з боку найменш пристосованих до них працівників. Конфлікти та опір змінам можуть знижувати продуктивність праці персоналу, внаслідок втрат часу на участь у конфліктах, а також провокувати звільнення працівників. Ці втрати можуть мати негативний вплив на ефективність інноваційної та в цілому господарської діяльності підприємства.

Здійснення підприємством інноваційної діяльності, як у виробничо-господарській сфері, так і у адміністративно-управлінському процесах, повинне бути доцільним та економічно обґрунтованим. Існує ряд показників та методів оцінки інноваційної діяльності, що дозволяють зробити висновок про майбутню результативність та ефективність впровадження інновацій. Зважаючи на те, що персонал є одним з основних ресурсів підприємства (трудові ресурси), оцінка доцільності впровадження інноваційних змін на підприємстві повинна враховувати потенційні зміни кадрового складу та продуктивності праці персоналу, в тому числі внаслідок можливого негативного впливу інновації на соціально-психологічний клімат у колективі.

Підвищення показників продуктивності праці, покращення фінансових результатів діяльності підприємства, його прибутковості, порівняно з базовим періодом, свідчать про доцільність та економічну ефективність впровадження організаційно-управлінських та інших інновацій.

Сисок використаних джерел до розділу 1

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Эксмо, 2007. 386 с.
2. Грифін Рикі В., В. Яцура. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2001. 624 с.
3. И. Р. Бузько, Е. В. Вартанова, А. А. Голубенко. Стратегия управления инвестиционной и инновационной деятельностью предприятия. Луганск: Восточноукр. нац. ун-т, 2007. 175 с.
4. Немчин О. І. Бутнік-Сіверський О.Б. Сучасний стан інноваційного розвитку України // Інтелектуальна власність. 2003. № 1. 39 с.
5. Землянкин А. И. Инновационно-инвестиционная стратегия развития региона // Соц.-экон. аспекты про-м. политики: региональная политика, организац. и экон. механизмы: Матер. Всеукр. науч.-практ. конф. «Современные проблемы социально-экономического развития регионов Украины». // – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2002.Т.1. С. 307–313.
6. Осика А. П. Понятийный аппарат инновационной деятельности // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту 2001. № 1. С. 166–170.
7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. 266 с.
8. Атаманова Ю. Є. Господарсько-правове забезпечення інноваційної політики держави: Монографія. Харків: ФІНН, 2008. – 424 с.
9. Єфімов С. А. Пастушок С.М. Інноваційний шлях розвитку та охорона інтелектуальної власності: деякі проблемні питання // Інтелектуальна власність. 2000. № 5. С. 45–48.
10. Лелон П. Развитие науки и планирования научных исследований. Москва: Наука, 1968. 389 с.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: Перун, 2004. 1440 с.
12. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навчальний посібник. / Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

13. Білоброва І. Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.01 /наук. Кер.Князь С.В. Хмельницький, 2002. 19 с.
14. Завлина П.Н. Основы инновационного менеджмента. Теория і практика : учеб. пособие. Москва: Экономика, 2000. 475 с.
15. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2005. 324 с.
16. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
17. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О. С. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнецова. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 233 с.
18. Медынский В. Т. Инновационный менеджмент. Москва: ИНФРА-М, 2008. 294 с.
19. Степаненко Д. М. Инновационный процесс и инновационная деятельность: понятие, сущность, характеристики // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. С. 117–123.
20. Предлагаемая стандартная практика для изучения исследований и экспериментальных разработок (Руководство Фраскати) : международный стандарт, разработанный группой национальных экспертов по показателям науки и техники в рамках Организации экономического сотрудничества и развития // [Веб-сайт]. Режим доступа URL: <http://hi-edu.ru> (дата звернення 04.05.2018).
21. Рекомендації зі збору та аналізу даних по інноваціям : схвалені Комітетом ОЕСР з наукової та технологічної політики, комітетом ОЕСР зі статистики та Робочою групою Євростату зі статистики науки, технологій та інновацій // [Веб сайт]. URL: <http://www.uis.unesco.org> (дата звернення 18.05.2018).
22. Захарченко В., Албул А. Инновационный процесс, опыт и перспективы. Симферополь: Бизнес Информ, 2000. 292 с.

23. Друкер, Питер, Ф., Макьярело, Джозеф А. Менеджмент. Москва: Вильямс, 2010. 704с.
24. Сиротинська Н. М. Зародження та розвиток теоретичних основ інновацій / Н. М. Сиротинська // Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С 399–405.
25. Єрмолаєва В. В. Теоретичні основи дослідження інновацій // Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 683. С 268–273.
26. Barnett H.G. Innovation: The Basis of Cultural Change / H.G. Barnett. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1953. 462 p.
27. Porter M., G.C. Bond Innovative Capacity and Prosperity / The Global Competitiveness Report. Geneva: Word Economic Forum, 1999. 167 p.
28. Harbarland F. Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmacential Industry/ F Harbarland. Strategic Manag. Journ. 1996. №17. P. 23–31.
29. Варшавский А. Е. Наукоемкие отрасли и высокие технологии: определение, показатели, техническая политика, удельный вес в структуре экономики. // Экономическая наука. 2000. № 2. С.10–17.
30. Буренніков Ю. Ю., Поліщук Н. В., Ярмоленко В. О. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 184 с.
31. Висоцька І. Б. Інноваційний чинник розвитку промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01 / І. Б. Висоцька. – К., 2005. – 19 с.
32. Волынкина М. В. Правовое регулирование инновационной деятельности: проблемы теории. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 274 с.
33. Варфоломеева Ю. А. Интеллектуальная собственность в условиях инновационного развития : монография. – М.: Ось-89, 2006. – 142 с.
34. Гордієнко С. Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення. / Гордієнко С. Г. // Часопис Академії адвокатури України – 2014 – Том 7 – №2 (23) – С. 15-32.

35. Іванова В. В. Дослідження теорії поняття «інновації» / В. В. Іванова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econindustry.org>
36. Селіхов С. В. Інноваційні методи управління на підприємствах харчової промисловості / С. В. Селіхов., І. О.Седікова // «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку 21 століття»: 3-тя Міжнародна науково-практична конференція, 8-9 жовтня 2015 року, ОНАПТ. – 2015.
37. Бошота Н. В. Розвиток інноваційної діяльності в Україні в сучасних умовах / Н. В. Бошота // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / ред. кол.: В.П.Мікловда, М.І.Пітюлич, Н.М.Гапак та ін. – Ужгород : УжНУ, 2013. – Вип. 3(40). – С. 150-155.
38. Ильяков А. В. К вопросу существенных составляющих категории «инновационная деятельность» / А. В. Ильяков // Общество: политика, экономика, право. – 2011. – № 1. – С. 58–61.
39. Санто Б. Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. – 2004. – № 2. – С. 5–15.
40. Мясникович М. В. Инновационная деятельность в Республике Беларусь: теория и практика. – Минск: Аналитический центр НАН Беларуси ; Право и экономика, 2004 – 178 с.
41. Єгоричева С. Б. Банківські інновації. Навч. посіб. / Єгоричева С. Б. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 208 с.
42. Воловельська І. В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04 / І. В. Воловельська. – Х., 2008. – 20 с.
43. Грицай О. І. Економічна сутність терміну «інноваційний процес» / О. І. Грицай // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 3. – С. 126–136.
44. Селихов С. В. «Обратная связь» как способ повышения конкурентоспособности предприятий пищевой отрасли / С. В. Селихов. // Проблемы та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств:

Матеріали 2-ої Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів, молодих вчених, 9-11 жовтня 2008 р. – Севастополь :Вид-во СевНТУ, 2008. – 254 с.

45. Савенко І. І. Перспективні напрями інноваційної діяльності зернозберігаючих підприємств (Теоретико-правовий та методологічний аспекти). / ОНАХТ. – Одеса: Поліграф, 2009. – 200 с.

46. Соколов Д. В., Юркан Е. И. Управленческие инновации: механизмы реализации: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 106 с.

47. Управленческие нововведения в США: проблема внедрения. / Отв.ред. Ушанов Ю. А. – М.: Наука, 1986.

48. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. – М., 2005.

49. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.

50. Birkinshaw J. How Management Innovation Happens. // MIT Sloan Management Review. Sum. – 2006.

51. Ваганов П. И. Методологические проблемы управленческих инноваций. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.

52. Прокопишин Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання / Л. М. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628 : Проблеми економіки та управління. – С. 628-633.

53. Думанська І. Ю. Формування ефективної системи управлінських інновацій для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / І. Ю. Думанська // Інноваційна економіка. - 2014. - № 4. - С. 67-71.

54. Матвеев Ю. В. Региональное развитие как инновационно-инвестиционный процесс институционального управления / Ю. В. Матвеев, Т. Е. Степанова, К. Ю. Матвеев // Креативная экономика. – 2017. – № 5. – С. 637–658.

55. Селіхов С. В. Організаційні структури управління як основа ефективного управління підприємством / С. В. Селіхов., І. О.Седікова //

Економіка харчової промисловості, щоквартальний науковий журнал. – 2015. – №1(25).

56. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. [вид. 3-тє, вип. та доп.] / В. О. Василенко, В. Г. Шматько – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.

57. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 1. - С. 176-182.

58. Селихов С. В. Функционально-ориентированные организационные структуры управления / С. В. Селихов. // 13-я Международная научно-практическая конференция «Маркетинговые исследования: инструменты и технологии» 28.10.2016 г., Киев. – 2016.

59. Яблочников Е. И., Молочник В. И., Фомина Ю. Н. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства: Учебное пособие – СПб: СПбГУИТМО, 2008. – 152 с.

60. Шапчіц І. Напрями упровадження ефективної комунікаційної політики підприємства та подолання внутрішніх комунікаційних недоліків. / І. Шапчіц. // Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2017 року. – 2017. – С. 262-264.

61. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія. / Гуменюк Л. Й. – Львів : ЛДУВС, 2015. – 564 с.

62. Князевич А. О. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : Видавець О. Зень, 2011. – 136 с.

63. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 480 с.

64. Фроленкова Н. А. Еколого-економічне оцінювання в управлінні меліоративними проектами : моногр. / Н. А. Фроленкова, Л. Ф. Кожушко, А. М. Рокочинський. – Рівне: НУВНП, 2007. – 257 с.

65. Дацій О. І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.02.02 / Дацій Олександр Іванович ; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. – К., 2005. – 39 с.

66. Цигилик І. І. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозоль, І. Г. Ткачук. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 128 с.

67. Rutger Hoekstra, Jeroen J. C. J. M. van der Bergh Comparing structural and index decomposition analysis // *Energy Economics*. – 2003. – No. 25. – P. 39–64.

68. Петров А. И. Экономический анализ производительности труда: учеб. пособие / А. И. Петров. – М.: Экономистъ, 2003.

69. Богданова О. Інноваційна діяльність: проблеми та становлення / О. Богданова // *Регіональні становлення*. – 2002. – № 1. – С. 126–127.

70. Агапова Т. Н. Методы статистического изучения структуры сложных систем и ее изменения. – М.: Финансы и статистика, 1996.

71. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

72. Академия рынка: маркетинг: [пер. с фр.] / [А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др.] – М.: Экономика, 1993.

73. Момчева А. М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження. / А. М. Момчева. // *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер.: Економіка. – 2013. – 21, вип. 7 (4). – С. 98-104.

74. Kogan L. Technological innovation, resource allocation, and growth / Leonid Kogan, Dimitris Papanikolaou, Amit Seru, Noah Stoffman. // *The Quarterly Journal of Economics*. – 2017. – Volume 132, Issue 2. – P. 665-712.

75. Biemans W. Managing innovation within networks / Wim Biemans. – Routledge, 1992. – 294 p.

76. Tukker A. System innovation for sustainability 1: perspectives on radical changes to sustainable consumption and production / Arnold Tukker, Martin

Charter, Carlo Vezzoli, Eivind Stø, Maj Munch Andersen. – Routledge, 2017. – 470 p.

77. Бистров А. Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій / А.Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 49-53.

78. Галасюк С. С. Формування мережи малих готелів у контексті впровадження організаційних інновацій / С. С. Галасюк, О. В. Гусєва, К. А. Галасюк // Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-річчю факультету міжнародної економіки, (Одеса, 19-20 верес. 2013 р.). - Одеса: ОНЕУ, 2013. - С. 257-259.

79. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

80. Макеєнко А. Г. Теоретичні аспекти розвитку управлінських інновацій. / А. Г. Макеєнко. // Економіка та держава. – 2014. – № 5. – С. 81-84.

81. Балацкий Е., Лапин В. Инновационный сектор промышленности. // Экономист. – 2004. – №1.

82. Бекетов Н. В. Современные тенденции развития науки и инновационной деятельности // Проблемы современной экономики. – 2005. – №3.

83. Baumol W. The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. / Baumol W. – New Jersey: Princeton University Press, 2004.

84. Lynch Lisa M. The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation. / Lynch Lisa M. // Evidence for the U.S. Economy, 2007. – 54 p.

85. Болч Б., Хуань К. Дж. Многомерные статистические методы для экономики: [пер. с англ.] – М.: Статистика, 1979.

86. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: монографія / І. Г. Яненко – Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 177 с.
87. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика. / [Барютин Л. С., Валдайцев С. В. и др.] – М.: Экономика, 2000.
88. Шульга Н. В. Облік і аудит розрахунків з оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів : автореф. дис. ... к.е.н.: 08.00.09 / Н. В. Шульга ; КНЕУ. – К., 2008. – 24 с.
90. Краснокутська Н.В., Гарбуз С.В. Інноваційний менеджмент./ Краснокутська Н.В., Гарбуз С.В. // Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. — К.: КНЕУ, 2005. — 276 с.
91. В.Г. Мединський. Інноваційний менеджмент: підручник / В.Г. Мединський // - М.: ИНФРА-М, 2017. - 295 с.
92. Санто, Борис. Инновация как средство экономического развития. / Санто, Борис// - М.: Прогресс, 1995. – 296 с.
93. Brian C. Twiss. Managing Technological Innovation./ Brian C. Twiss// Trans-Atlantic Pubns; 1992.- 352 pages
94. Авсянніков Н. М. Інноваційний менеджмент: навч. посібник./ Авсянніков Н. М. // М.: РУДН. 2011.
95. Інновація (нововведення) - це результат практичного або науково-технічного освоєння нововведення
96. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd EditionManuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition© OECD/EC, 2005.
97. Бляхман Л. С. Глобальні, регіональні та національні тенденції розвитку економіки в ХХІ столітті. / Бляхман Л. С. // СПб.: Економіка.2016. - 890 с.
98. Лапін Н.І. Теорія і практика інноватики. / Лапін Н.І. // Учеб. посібник. - М.: Університетська книга; Логос, 2008. - 328 с.

99. Тульпа І.А., Сумець О.М. Формування інноваційної стратегії в умовах технологічних змін / І.А. Тульпа, О.М. Сумець // – Х., 2004. – 172с.
100. Брюховецька Н.Ю., Булєєв І.П. Ресурси і механізми інвестиційно-інноваційного розвитку промислових підприємств України /Брюховецька Н.Ю., Булєєв І.П. // Вісник економічної науки України. — 2019. — № 1 (36). — С. 11-25. — Бібліогр.: 55 назв. — укр.
101. Фатхутдінов Р. А. Інноваційний менеджмент / Фатхутдінов Р. А //: Підручник для вузів. 6-еїзд. - СПб .: Пітер, 2011. - 448 с .:
102. <https://uk.wikipedia.org/wiki/інновація>
103. Думанська І.Ю. /Сутність, критерії та наукові підходи до трактування категоріального апарату теорії інновацій в АПК / Думанська І.Ю.// Економіка та управління національним господарством. — Випуск №13/2017. — С.191-197.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку виноробної галузі

В умовах динамічних змін конкурентного ринкового середовища, суб'єкти господарювання повинні бути орієнтовані на неперервний розвиток. Запорукою успішного розвитку підприємств може стати детальний аналіз стану, динаміки і тенденцій ринку, в межах якого слід звертати увагу на лідерів галузі та основних конкурентів, а також на інших представників зовнішнього середовища діяльності підприємства, зокрема, постачальників і споживачів. Такий аналіз дозволить зробити висновки про перспективи розвитку як окремого підприємства, так і галузі в цілому, а також прийняти максимально обґрунтовані рішення щодо можливих та найбільш доцільних напрямків розвитку.

Стан ринку вина в різні роки був досліджений у наукових працях багатьох вчених, зокрема А. Авідзба, С. Бондаренко, А. Бузни, О. Гаркуша, Ю. Дайновський, О. Каламан, І. Савенко, В. Кучеренко, І. Седікова, І. Матчина, Л. Некрасова, П. Саблук, О. Сидір, А. Топов та ін. Актуальність здійснення систематичного та ретельного аналізу поточного стану і тенденцій розвитку ринку вина пояснюється змінами на ринку, удосконаленням виробничих процесів, неперервною інноваційною діяльністю представників даної галузі, що може мати значний вплив на подальші перспективи розвитку підприємств галузі та світового ринку в цілому.

Варто дослідити сучасний стан виноробної галузі, актуальні напрямки і способи удосконалення основних аспектів господарської діяльності виноробних підприємств з метою виявлення закономірностей та визначення перспектив їх розвитку.

Сучасні науковці, досліджуючи економічну сутність поняття «розвиток», визначають його зміст як «перехід від одного якісного стану до іншого [1, с.50]», маючи на увазі, що ця зміна являє собою удосконалення окремої складової (складових) економічної системи, що сприяє покращенню її загального стану.

І. Капаруліна І.М., у науковій роботі дослідила змістовне наповнення поняття «розвиток», зазначивши, що «основними рисами розвитку є наявність об'єкту розвитку, що бере участь у процесі вдосконалення [2]». При цьому, процес розвитку повинен бути незворотним та обов'язково мати результат, який відображатиме ступінь вдосконалення об'єкта розвитку, визначатиме досягнений рівень розвитку та стане відправною точкою для формування нових цілей розвитку.

Президент Ради з міжнародного економічного розвитку зазначає, що «економічний розвиток полягає у створенні місць, де люди хочуть інвестувати, працювати та жити» [3].

Вищенаведені визначення дозволяють зробити висновок про те, що поняття «розвиток» у розрізі дослідження економічних систем є досить багатогранною комплексною категорією, яка включає в себе багато факторів, що її визначають. Узагальнене визначення поняття «розвиток» як економічної категорії може бути сформоване як незворотній процес удосконалення, який являє собою зміну, перехід об'єкта від теперішнього стану до чітко визначеного результату, що супроводжується покращенням економічної та/або соціальної ефективності діяльності об'єкта.

При виявленні тенденцій та прогнозуванні розвитку ринку, передусім, аналізують динаміку змін ринкової ситуації, яка залежить від існуючих можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також поточного стану внутрішнього середовища.

Основою для визначення перспектив розвитку окремих виноробних підприємств та світового ринку вина в цілому може бути аналіз сучасного стану виробництва і динаміки змін на ньому. Для того, щоб оцінити

середовище функціонування світового ринку вина, варто звернути увагу на одну з найважливіших категорій, що є визначальною для його розвитку, – попит на продукцію. Дослідження обсягів споживання вина у світі вказують на те, що попит є досить стабільними та може бути прогнозованим (рис. 2.1).

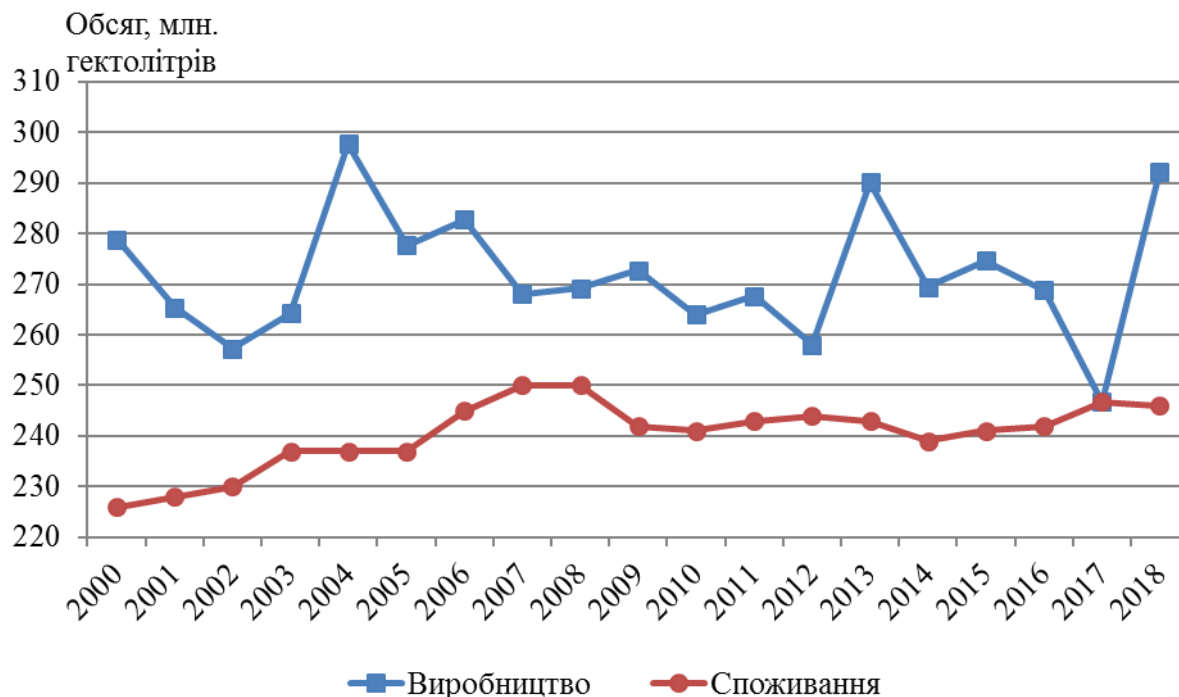


Рис. 2.1. Динаміка виробництва і споживання вина у світі*

*Джерело : складено за даними [4; 5]

* прогнози дані Міжнародної організації виноградарства і виноробства

Споживання вина зростає, в основному, за рахунок збільшення споживання вина ринками США, Великобританії та Китаю. Сполучені Штати Америки утримують позицію абсолютного лідера за загальним обсягом споживання вина. Друге місце за обсягами споживання, попри спад, посідає Франція, третє – Німеччина. У Китаї вино стає все більш популярним продуктом завдяки зростаючому середнього класу. Очікується, що імпорт вина в країну буде рости прискореними темпами [6].

З 2000 року щорічні коливання обсягів споживання вина у світі становили в середньому 2,7 млн. гектолітрів та не перевищували 8 млн. гектолітрів за рік. Натомість виробництво вина протягом даного періоду є значно менш стабільним. Піковий обсяг, що став результатом різкого нарощення виробництва, був зафіксований у 2004 році (297,7 млн.

гектолітрів), після чого було щорічне падіння обсягів виробництва з незначними коливаннями. Черговий різкий приріст виробництва вина відбувся у 2013 році, але не досягнув рівня 2004 року (290,1 млн. гектолітрів).

Отже, аналіз вказує на те, що попри достатню стабільність споживання, пропозиція вина у світі щорічно перевищує попит. Загальна тенденція виробництва вина у 2000-2018 роках має різноманітний характер, який за умов постійного перевиробництва вина у вказаному періоді є доцільним для встановлення ринкової рівноваги між попитом і пропозицією вина.

Світовий ринок вина є конкурентним середовищем з близько 80 країнами-учасниками, підприємства яких займаються виноробством. В останній час поряд з країнами так званого Старого Світу (традиційні виноробні райони Європи і Близького Сходу) збільшують свою частку на ринку вина країни Нового Світу (за межами Європи).

Завдяки ціновій політиці, маркетинговій стратегії, розумінню світових тенденцій, технологічності та спрощеної системи державного регулювання виноробства країн Нового Світу, ці вина зайняли близько 40 % ринку, склавши серйозну конкуренцію консервативним європейським виробникам [6].

Країни Європи залишаються найбільшими виробниками вина у світі. Досліджуючи обсяги виробництва вина країнами світу, можна чітко виділити три країни, що займають лідируючі позиції: Італія, Франція та Іспанія, які забезпечують майже половину обсягу виробництва вина у світі [7].

Динаміка виробництва вина десяткою світових країн-лідерів проаналізована в таблиці 2.1. 2017 рік у багатьох країнах відмічається зменшенням обсягів виробленого вина. Лідер ринку – Італія, зменшила обсяги виробництва на 22,8 %. Суттєвого скорочення зазнали і Франція, Іспанія. На території цих країн висаджено близько 33 % всіх виноградників світу, площа яких останнім часом скорочується. Пріоритетним тут є не підвищення урожайності та збільшення обсягів виробництва вина, а, перш за

все, робота над покращенням якості продукції та ефективності виробництва [6].

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва вина основними світовими виробниками, млн.

гектолітрів*

Країна	2014	2015	2016	2017 ¹	2018 ²	Приріст			
						з 2015 р. до 2016 р.		з 2017 р. до 2018 р.	
						абс.	відн., %	абс.	відн., %
Італія	54,00	44,20	50,00	42,48	54,80	5,80	11,60	12,32	29,01
Франція	42,10	46,50	47,00	36,13	48,70	0,50	1,070	12,57	34,80
Іспанія	45,30	39,50	37,30	32,46	40,90	-2,20	-5,90	8,44	26,00
США	24,40	23,10	21,70	23,20	23,90	-1,40	-6,46	0,70	3,02
Австралія	12,30	11,90	12,90	13,10	13,90	1,00	7,75	0,80	6,11
Аргентина	15,00	15,20	13,40	9,40	11,80	-1,80	-11,85	2,40	25,40
Китай	11,80	11,60	16,50	11,40	11,90	4,90	42,25	0,50	4,39
Південна Африка	11,00	11,50	12,20	10,50	10,80	0,70	6,09	0,30	2,86
Чилі	12,80	9,90	12,90	10,10	12,90	3,00	30,31	2,80	27,73
Німеччина	8,40	9,20	8,90	9,00	9,20	-0,30	-3,26	0,20	2,23

*Джерело : складено за матеріалами [4]

Лише в Австрії, а також у менш масштабних виробників вина (Португалії, Румунії, Угорщині), що не входять у десятку лідерів галузі, було дещо нарощене виробництво [4], яке є незначним у загальноєвропейських масштабах та не здатне компенсувати падіння обсягів виробництва вина в трійці країн-лідерів. Німеччина замикає десятку лідерів, яка стійко тримається на своїх позиціях, проте також відмічаємо падіння обсягів виробництва у 2017 році.

Досить впевнено утримують свої конкурентні позиції на ринку Сполучені Штати Америки, Китай, Південна Африка попри коливання у виробництві вина протягом останніх років.

Аргентина, яка ще у 2013-2015 роках посідала 5 місце за масштабами виробництва, різко зменшила обсяги виготовленого вина у 2015-2016 роках, за рахунок чого п'ятірку лідерів склали 4 європейські країни та США.

Таким чином, за даними Міжнародної організації виноградарства і виноробства у структурі світового виробництва вина у 2017 році вино італійського виробництва складає 15,9 %, французького – 14,9 %, іспанського – 13,6 %, сполучених штатів – 9,4 % (рис. 2.2).

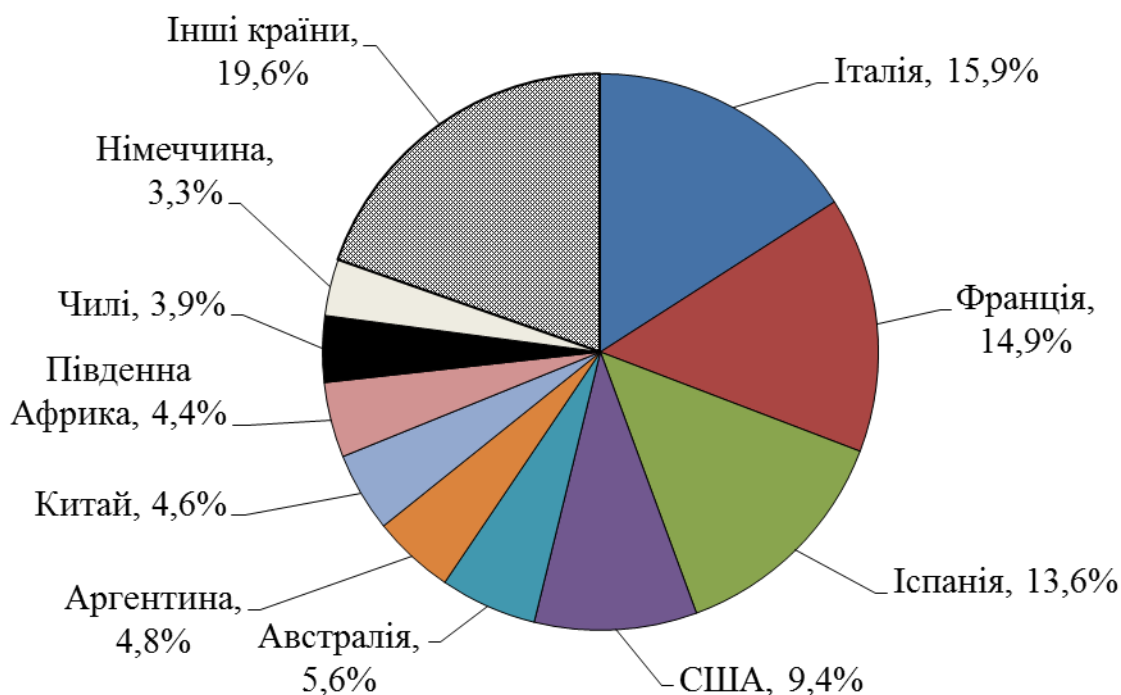


Рис. 2.2. Структура світового виробництва вина у 2018 році*

*Джерело : складено за матеріалами [4]

На сьогодні, десятка країн-лідерів виноробної галузі сумарно виробляє 80,4 % світового обсягу виробництва вина, з яких 47,7 % виробляють чотири європейські країни, 18,1 % – країни Північної і Південної Америки. На країни, що не входять у десятку лідерів (близько 70 країн), сумарно припадає лише 19,6 % світового обсягу виробництва.

Частка українських підприємств на світовому ринку вина складає близько 0,7 % обсягу виробництва, а споживання – 0,85 % [8]. Протягом останніх 26 років, з 1990 по 2017 рр., виробництво виноградного вина в Україні зменшилася в 5,6 разів – до 1,2 млн. гектолітрів. Скоротилося і

споживання виноградного вина на душу населення – майже на 70 % [7]. У зв'язку з тим, що четверта частина українських виноградників, що розташовані в Криму, в останні роки є недоступною, ситуація з наявністю вина вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку України дещо погіршилася. Виробництво виноградного вина за 2014 рік впало з 11,7 млн. дал. до 7,2 млн. дал. за рік [9, с.113]. Український ринок став імпортозалежним. Близько 1/4 всього обсягу імпорту Україна імпортує з Італії, майже 30 % сумарно – з Грузії та Франції [10].

В останні роки вітчизняні виноробні підприємства активізували роботу та посилюють конкурентну боротьбу. Після падіння обсягів виробництва у 2014 році, вони поступово відновлюються. З'являється все більше крафтових виробників, які впроваджують інноваційні ідеї, нарощують виробництво, розширюють асортимент продукції.

Збільшення частки імпортного вина на ринку України спонукає вітчизняні виноробні підприємства виходити на зовнішні ринки. Одним з найбільших імпортерів українського вина залишається Росія, частка якої складає понад 50 % обсягу експорту українського вина [10].

Незважаючи на незначний обсяг вин українського виробництва на світовому ринку та негативні явища у виноробній галузі, якість роботи вітчизняних виноробних підприємств відмічена світовою спільнотою. Зокрема, на Міжнародному виноробному конкурсі, що проходив в Угорщині у 2017 році, в якому українська виноробна галузь була представлена виноробним комплексом «Чизай» (м. Берегово, Закарпатська обл.), всі представлені вітчизняні вина отримали найвищі нагороди, а журі конкурсу визнало комплекс «Чизай» однією з кращих виноробень Європи 2017 року [12].

Тенденції розвитку світового ринку вина характеризуються посиленням конкуренції між виноробами. Управлінський процес на виноробних підприємствах у сучасних умовах повинен бути спрямований на стабілізацію та пристосування до змін середовища, з метою забезпечення

безперервності функціонування, відповідності запитам ринку, фінансової стабільності та прибутковості виробничої діяльності. Як показує практика, стрімкий розвиток ринку, постійне зростання потреб споживачів актуалізують здійснення підприємствами інноваційної діяльності для збереження стабільності середовища і завоювання нових позицій за рахунок отримання додаткових конкурентних переваг.

Активізація інноваційної діяльності потребує від менеджменту підприємства приймати часто ризикові управлінські рішення щодо можливих та найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку, здійснювати планування та організацію інноваційної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Напрями інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі повинні бути націлені на пошук, отримання та захист власних унікальних конкурентних переваг, орієнтованих на визначений цільовий сегмент ринку, а також на впровадження та використання прогресивних технологій та способів виробництва виноробної продукції, сучасних маркетингових технологій завоювання лояльності споживачів до власної торгової марки, програм формування споживчого капіталу [13, с.33].

Бажання закріпити чи покращити свої конкурентні позиції спонукає учасників ринку постійно розвиватися, беручи орієнтир на впровадження інновацій, спрямованих на покращення якості продукції. Одним з сучасних напрямів поліпшення якісних характеристик вина є впровадження альтернативних методів забезпечення кристалічної стабілізації вин з метою більш якісного збереження органолептичних і фізико-хімічних властивостей вин.

Традиційні способи видалення солей органічних кислот, що випадають через бродіння та зміну температури зберігання вина (стабілізація холодом), та речовин, які сприяють їх появі (іонообмін, електродіаліз), можуть бути не досить ефективними для різних вин, залежно від їхнього хімічного складу, і чинити негативний вплив на органолептичні властивості вина. Крім того, з

точки зору недоліків цих методів стабілізації вин, відмічається велика ресурсозатратність процесів: при охолодженні – енергоємність, довготривалість та втрати частини вина; при іонообміні – вартість іонообмінних смол і втрати компонентів вина; при електродіалізі – затрати води і спеціальні реактиви для регенерації іоноселективних мембран [14]. Додатковим суттєвим фактором є вартість відповідного обладнання для проведення стабілізації, що у поєднанні з вищеперерахованими недоліками відбивається на собівартості виробленого вина.

Інноваційним методом забезпечення кристалічної стабільності вин є використання стабілізуючих речовин, що попереджають формування кристалів. Такі препарати допомагають значно зменшити або і ліквідувати потребу у застосуванні інших методів стабілізації, при цьому здійснюють мінімальний вплив на органолептичні та фізичні властивості вин, а окремі компоненти препарату (гуміарабіка) здатні покращувати смакові характеристики вина [14].

Актуальним питанням світового масштабу на сьогодні є збереження навколишнього середовища та утилізація відходів виробництва промислових підприємств. Провідні виноробні підприємства запроваджують у свою діяльність інноваційні програми, спрямовані на контроль і аналіз впливу викидів вуглецю в атмосферу, а також на адаптацію виноградників до змін кліматичних умов [14]. З останнього випливає ще один з досить важливих напрямків інноваційної діяльності виноробних підприємств – це створення вертикально-інтегрованих структур з сировинними базами з метою мінімізації залежності від нестабільності зовнішніх джерел сировини та коливань цін на виноград, а також уникнення конкурентної боротьби на етапі вибору постачальників.

Підсумовуючи вищенаведені заходи, можемо відмітити, що напрямки інноваційної діяльності сучасних підприємств виноробної галузі відповідають глобальним викликам сьогодення: ресурсозбереження і, в тому

числі, енергоощадливості, екологізації виробничих процесів, захисту навколишнього середовища.

Щоб зробити обґрунтований вибір на користь та успішно розвивати окремих напрямків інноваційної діяльності, освоювати інноваційні технології виробництва, виноробні підприємства повинні ставити і реалізувати наступні завдання:

- ознайомлюватися з науково-дослідними матеріалами та іншою інформацією від постачальників, інших виноробних підприємств, дистриб'юторів, вищих навчальних та науково-дослідних закладів;
- досліджувати питання сучасних ринкових запитів, наявного та потенційного попиту, очікувань цільових споживачів, а також новітніх розробок у галузі виноробства;
- здійснювати пошук нових ідей та рішень на торгових виставках та ярмарках, на інших виноробних підприємствах;
- долучатися до актуальних інноваційних проектів, як на етапі впровадження розробки у господарську діяльність так і на етапах досліджень, розробок і експериментальних випробувань;
- позиціонувати і презентувати себе і свій бренд в Інтернеті, використовувати глобальну мережу як один з основних маркетингових інструментів, а також як важливе інформаційне джерело;
- бути цікавим для чітко визначеної цільової категорії споживачів, задовольняти їх потреби [16].

Виробники вин масового вжитку інвестують у технології та обладнання, оптимізуючи витрати та одночасно стандартизуючи якість продукції прийнятного середнього рівня [6]. Це спонукає виноробів притримуватися необхідного рівня якості продукції, відсіюючи неконкурентоспроможні підприємства, а також стимулює до здійснення інноваційної діяльності, виявлення вільних ринкових ніш і розробки унікальних вин, які дозволять зайняти лідируючі позиції в цільовому сегменті.

Поміж тим, на ринку присутні традиційні витончені вина, виробництво яких не залежить від ринкових тенденцій. Вони виробляються за старими традиціями і представляють інтерес для гурманів [6].

Особливістю виробництва виноградного вина досі залишається значний обсяг ручної праці, необхідної практично на всіх стадіях виробничого процесу [13, с.33]. Тому, для виноробних підприємств важливо проводити ґрунтовний аналіз потреб персоналу для впровадження найбільш ефективних мотиваційних заходів і системи контролю, які дозволять працівникам відчувати достатній рівень самостійності та свободи для генерування інноваційних ідей, і, в той же час, забезпечать керівній ланці підприємства необхідний рівень підконтрольності підлеглих для проведення своєчасного аналізу відповідності здійснюваної інноваційної діяльності та її поточних результатів поставленим цілям розвитку та реагування на виявлені відхилення від плану, внесення відповідних корективів у діяльність та/або у план.

Для реалізації цих заходів підприємства впроваджують інноваційні заходи у сферу менеджменту персоналу. Досвід розвинених країн вказує на необхідність адаптації організаційної структури підприємства під вимоги інноваційного розвитку, яка полягає у посиленні взаємопов'язаності між дослідницькими і виробничими підрозділами, а також з управлінською ланкою підприємства з метою досягнення максимально ефективних комунікативних зв'язків. Таким чином, впровадження едхократичної організаційної структури, орієнтованої на надання певного рівня самостійності та окремих управлінських повноважень працівникам підприємства шляхом створення робочих груп з представників цих підрозділів для обміну інформацією, генерування інноваційних ідей, спілкування з керівництвом, підвищує зацікавленість персоналу в участі в розвитку підприємства і сприяє активізації його інноваційної діяльності.

Сучасний світовий ринок вина являє собою конкурентне середовище. Учасники ринку – від дрібних регіональних підприємств до масштабних

міжнародних корпорацій, які охоплюють значну частку ринку. Розвиток на сьогоднішній день насиченого світового ринку вина полягає у вдосконаленні виробничих процесів та підвищенні ефективності діяльності його учасників, відповідно до очікувань споживачів та інших вимог конкурентного ринкового середовища, зокрема, економічних, екологічних, соціальних та інших завдань, що постають перед підприємством, генеральною метою якого є задоволення потреб суспільства та отримання ефекту від своєї господарської діяльності.

2.2. Організаційно-економічні аспекти функціонування підприємств виноробної галузі

В умовах сьогодення, одним з найбільш актуальних завдань для підприємств виноробної промисловості є забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності на національному та світовому ринках. Сприяти цьому може формування налагодженої системи управління підприємством, орієнтованої на організацію ефективної роботи виробничого та інших підрозділів підприємства.

Чукіна І. В. [18] зазначає, що визначальним фактором для розвитку й ефективного функціонування аграрних підприємств є успішна діяльність усіх його складових. На роботу будь-якого підприємства значно впливає чинна система управління виробничо-господарською діяльністю. Виробничо-господарська діяльність є комплексом науково обґрунтованих дій, його налагодження і вдосконалення з використанням нових технологій, що максимально задовольняє потреби ринку і забезпечує прибутковість суб'єктів господарської діяльності [18]. Ознака комплексності дій повинна формуватися на принципах системності, взаємопов'язаності, обґрунтованості, цільової направленості, результативності, тобто забезпечувати функціонування механізму управління господарською діяльністю підприємства.

Чукіна І. В. [18] розглядає поняття «механізм» як «...послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище», або як «...система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності». «Механізм управління містить цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей [18]».

Москаленко В. П., Шипунова О. В. [19] вважають, що «організаційно-економічний механізм управління виробничо-господарською діяльністю підприємства являє собою сукупність організаційних, фінансових та економічних методів, способів, форм, інструментів та важелів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, фінансово-економічних та виробничо-технологічних процесів з метою впливу на результат діяльності підприємства [19]».

Сучасні системи управління включають в себе низку внутрішньоорганізаційних та зовнішніх механізмів регулювання виробничо-господарської діяльності підприємств (рис. 2.3)

Організаційні механізми встановлюються та функціонують всередині підприємства. Вони є результатом прийнятих управлінських рішень щодо обрання найбільш ефективних форм організації роботи на підприємстві, наприклад, способів постачання, використання, зберігання сировинних ресурсів, управління трудовими ресурсами, тощо.

Державні механізми здійснюють суттєвий вплив на виробничо-господарську діяльність підприємств шляхом встановлення на законодавчому рівні прав, обов'язків і обмежень щодо виробничо-технологічних процесів (напр., стандарти якості продукції), ціноутворення (напр., антимонопольне законодавство), оподаткування, тощо.

Розвиток техніко-технологічної бази виробництв дозволяє впроваджувати на підприємствах нові ресурсозберігаючі та енергоефективні технології, що дозволяють зменшити виробничу собівартість продукції, що виробляється, підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

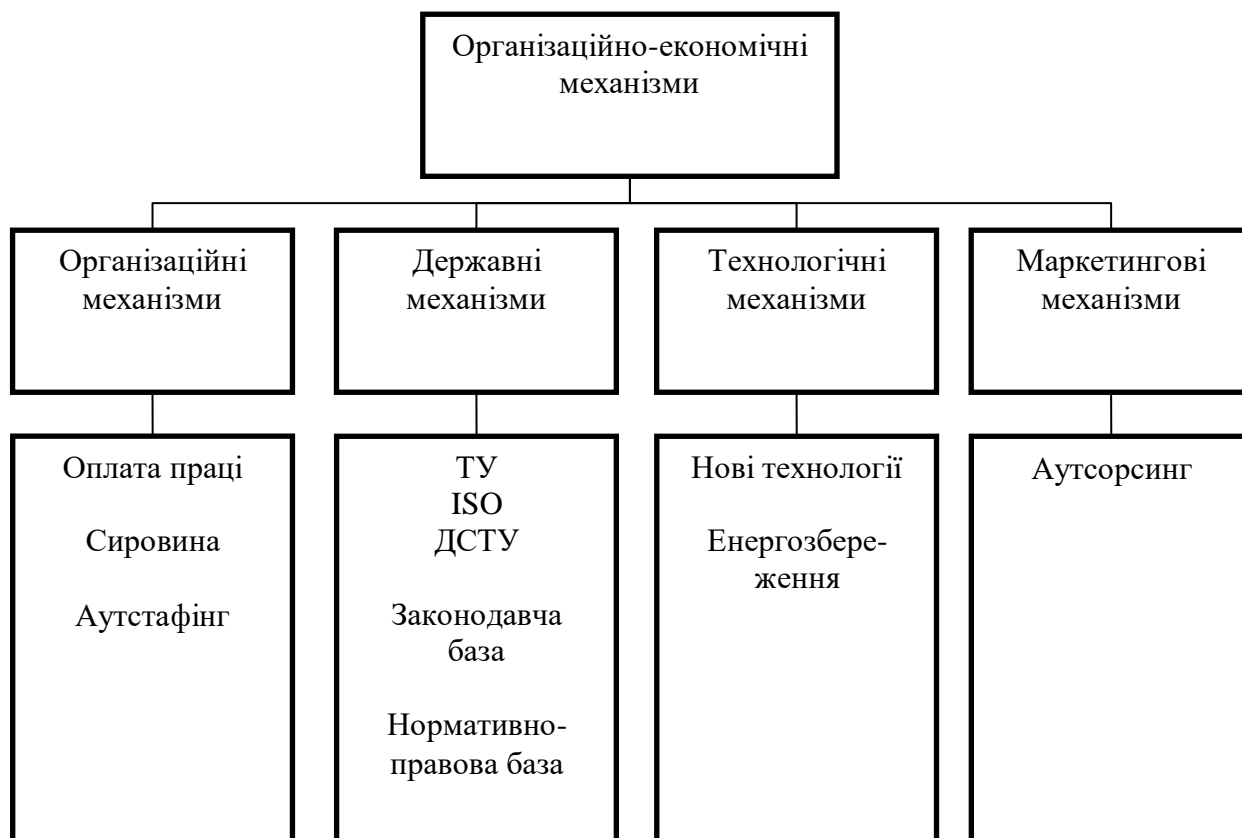


Рис. 2.3. Класифікація організаційно-економічних механізмів управління виробничо-господарською діяльністю підприємств*

*Джерело : власна розробка автора

Популярності в Україні набуває такий механізм управління діяльністю, як аутсорсинг. Передача частини своїх обов'язків субпідрядникам дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів, залучити більш досвідчених виконавців, за рахунок чого підвищити результативність і ефективність господарської діяльності.

Вигідне географічне розташування України та помірний клімат сприяють розвитку виноробства і вирощування найрізноманітніших сортів винограду. Однак попри це та давні традиції, виноробство в Україні досі має нереалізований потенціал. В останні роки через спад в економіці та надмірну зарегульованість виробництва галузь зазнає істотних втрат [20]. Площі виноградників рік за роком стрімко скорочуються (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка зміни площ виноградників в Україні, тис. га*

Рік	Площа	Відхилення		Середнє відхилення	
		абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
2012	76,30	х	х	з виноградниками АР Крим	
2013	75,10	-1,20	-1,58	-1,20	-1,58
2014*	48,70	-26,40	-35,16		
2015*	45,40	-3,30	-6,78		
2016*	44,50	-0,90	-1,99	без виноградників АР Крим	
2017*	44,80	0,30	0,68	-29,80	-45,73
2018*	45,30	0,50	1,12		

* без урахування виноградників АР Крим

* Джерело : розраховано автором за даними [20], [30].

Площі виноградників в Україні впродовж 2012-2018 років скоротилась в середньому майже на 30 тис. га, що складає 45,73 % від загальної площі. Після втрати виноградників АР Крим, темп зміни площі виноградників дещо знизився (в середньому 3,4 тис. га за рік), також зміна цього показника у відносному вираженні дуже значна і складає – 6,97 % (з 48,70 га на 45,30 га).

Основними проблемами розвитку галузі, які виділяють винороби, є:

- скорочення площ власних насаджень винограду та, в наслідку, невідповідність обсягів виробництва вина потребам внутрішнього ринку, а отже, імпорт вина;
- вартість закладки виноградників;
- відсутність державної підтримки розвитку галузі;
- незбалансованість та змінюваність акцизної політики держави;
- доступність земель сільськогосподарського призначення;
- складнощі в отриманні ліцензій;
- національна культура споживання вина.

Обсяги споживання вина в останні роки теж суттєво скоротилися (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва та споживання вина в Україні, млн. л*

Рік	Обсяг виробництва	Відхилення		Обсяг споживання	Відхилення		Задоволення попиту, %
		абс.	відн., %		абс.	відн., %	
2010	295,6	х	х	264,7	х	х	111,7
2011	170,0	-125,6	-42,5	186,8	-77,9	-29,4	91,0
2012	125,1	-44,9	-26,4	113,5	-73,3	-39,2	110,2
2013	117,2	-7,9	-6,3	86,6	-26,9	-23,7	135,3
2014*	72,7	-44,5	-38,0	65,6	-21,0	-24,2	110,8
2015*	64,7	-8,0	-11,0	53,8	-11,8	-18,0	120,3
2016*	65,6	0,9	1,4	77,20	23,4	43,5	85,0
2017*	65,7	-0,05	-0,08	77,40	0,20	0,26	89,5
2018*	65,9	0,35	0,54	78,20	0,80	1,04	90,1
Середнє значення 2010-2013 рр.	177,0	-59,5	-25,1	162,9	-59,4	-30,8	112,1
Середнє значення 2014-2018 рр.*	66,9	-51,3	-47,14	70,44	-8,4	2,6	99,4

* без урахування АР Крим

*Джерело : розраховано автором за даними [20], [30].

При наявності коливань обсягів виробництва і споживання вина в Україні впродовж досліджуваного періоду, відмічаємо загальну негативну тенденцію розвитку ринку. Скорочення виробництва впродовж 2010-2013 років складало в середньому 59,5 млн. л за рік (25,1 % річного обсягу виробництва). Зменшення обсягів споживання вина в цей період є практично рівним виробництву – 59,4 млн. л за рік (30,8 % річного обсягу споживання).

У 2014-2018 роках ситуація дещо покращилася. Падіння обсягів виробництва і споживання вина сповільнилося в середньому до 17,2 та 3,1 млн. л щорічно. Фактично 2016 рік відзначається значущим для розвитку вітчизняного ринку збільшенням обсягів споживання вина на 23,4 млн. л за рік (43,5 % річного обсягу споживання), а також незначним збільшенням обсягів виробництва на 900 тис. л (1,4 % річного обсягу виробництва).

Однією з найбільших перемог 2016 року для виноробів стало скасування ліцензії на оптовий продаж, яка коштувала 500 тис. грн. на рік [20], що дозволить вкладати вивільнені кошти у перспективні напрямки розвитку галузі, наприклад, розвиток сировинної бази, нарощення обсягів виробництва, розробка нових сортів вин, тощо. В результаті можна сподіватися на те, що вітчизняні винороби зможуть подолати розрив між обсягами виробництва і споживання вина, що виник у 2016-2018 роках внаслідок зростання споживання, та забезпечити потреби внутрішнього ринку вітчизняним виробництвом.

Одеська область представлена на вітчизняному ринку вина великими і малими виноробнями. Зокрема, одеський «Колоніст» – один з найбільших виробників вина в Україні з об'ємами виробництва в 200 тис. пляшок на рік. На виноградниках «колоністів» вирощують Шардоне, Каберне, Мерло, Рислінг і інші європейські сорти. Засновники люблять згадувати той факт, що розташовані вони на одній широті зі знаменитим регіоном Бордо [22].

Виноробня Валерія Петрова – перша в Україні органічна виноробня, започаткована в 90-х роках. В арсеналі виноробні є в основному червоні сорти вин: Каберне Совіньон, Мерло, є трохи Аліготе і Шардоне [22].

Для розуміння основних тенденцій розвитку виноробної галузі, проаналізуємо динаміку розвитку підприємств даної галузі. В якості досліджуваних суб'єктів господарювання були обрані підприємства одеської області:

1. ПрАТ «Одесавинпром» – ТМ «Французький бульвар» та ТМ «Розенфельд»: шампанське, вина виноградні, іскристі, десертні, мінеральна вода, цукерки.

2. ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»: шампанське, вина.

3. ПрАТ «Одеський коньячний завод» – ТМ «Шустов»: коньяк, горілка.

Зареєстрованими, згідно Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) України [23], напрямками діяльності цих підприємств є:

11.02 Виробництво виноградних вин:

- виробництво вин;
- виробництво ігристих вин;
- виробництво вин із концентрованого виноградного сусла;
- змішування, очищення та розлив вина в пляшки;
- виробництво безалкогольних або слабоалкогольних вин.

11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування алкогольних напоїв (крім ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»):

- виробництво дистильованих питних алкогольних напоїв: віскі, бренді, джину, лікеру, кальвадосу, тощо;
- виробництво напоїв, змішаних із дистильованими алкогольними напоями;
- змішування дистильованих спиртів (чи спиртних напоїв);
- виробництво нейтральних спиртів (чи спиртних напоїв);
- виробництво неденатурованого етилового спирту з вмістом спирту менше 80об. %.

46.34 Оптова торгівля напоями:

- оптова торгівля алкогольними напоями;
- оптова торгівля безалкогольними напоями;
- купівля вина великими партіями та його розлив у пляшки без перероблення.

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (тільки ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»).

Основними індикаторами успішного розвитку підприємств є фінансові результати їх діяльності. Позитивна динаміка чистих прибутків досліджуваних підприємств у 2016-2018 роках свідчить про вдосконалення господарської діяльності (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка чистих доходів досліджуваних підприємств*

*Джерело : складено автором за даними звітності підприємств

Розглядаючи динаміку техніко-економічних показників діяльності досліджуваних підприємств у 2016-2018 роках (дод. Б, табл. Б1-Б3) можемо відмітити загальну тенденцію до вдосконалення, яке характеризується нарощенням чистих доходів від реалізації продукції.

Разом з паралельним зростанням собівартості реалізованої продукції, що свідчить про нарощення обсягів виробництва і продажів, ПрАТ «Одесавинпром» та ПрАТ «Одеський коньячний завод» зменшують збитки та у 2018 році виходять на чисті прибутки (рис. 2.5).

Найкращі показники має ПрАТ «Одесавинпром», який за 2 роки із 70435 тис. грн. збитків вийшов на чистий прибуток у розмірі 23557 тис. грн. і, попри зростання витрат на одну гривню реалізованої продукції, досягнув рентабельності продукції – 5,26 %, рентабельності продажів – 4,47 %, а ефективність господарської діяльності стала перевищувати 100 %.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» також характеризується позитивною динамікою, хоча має не такі значні досягнення. При не набагато менших обсягах виробництва та чистих доходах від реалізації, рівень чистого прибутку підприємства у 2018 році на порядок нижчий, ніж у ПрАТ «Одесавинпром». Протягом 2016-2018 років підприємство зменшує

виробничу собівартість реалізованої продукції. Так, за цей період частка виробничих витрат у вартості реалізованої продукції знизилася з 67 % до 60 %.

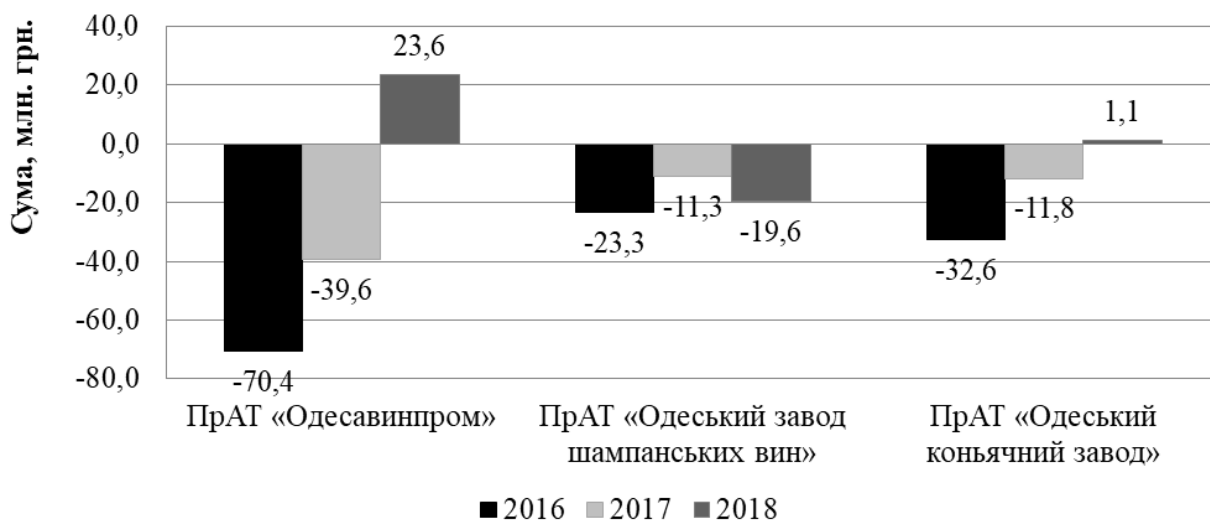


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку (збитку) досліджуваних підприємств*

*Джерело : складено автором за даними звітності підприємств

Найгірших фінансових результатів діяльності протягом досліджуваного періоду досягає ПрАТ «Одеський завод шампанських вин». Рівень збитковості підприємства змінюється несуттєво. Зміни у структурі витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства дещо покращили показники її рентабельності (збитковості), проте і рентабельність, і ефективність діяльності ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» стабільно знаходяться на незадовільному рівні.

Важливим фактором впливу на ефективність діяльності виробничого підприємства є стан та ефективність використання основних засобів. У досліджуваних виноробних підприємств понад 98 % основних засобів є основними засобами виробничого призначення. Їхня структура суттєво відрізняється (дод. В, рис. В1).

Якщо у ПрАТ «Одесавинпром» і ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» найбільшу частину вартості основних засобів виробничого призначення складають машини та обладнання, то у ПрАТ «Одеський коньячний завод»

переважає вартість будівель і споруд. Загалом структура основних засобів дещо подібна у ПрАТ «Одесавинпром» та ПрАТ «Одеський коньячний завод», де частка транспортних засобів та інших основних засобів є незначною – в межах 1-2 % від загальної вартості основних засобів виробничого призначення.

Всі досліджувані підприємства у своїй діяльності використовують як власні, такі залучені основні засоби (дод. В, табл. В1-В3). Частка власних у загальному обсязі основних засобів складає у ПрАТ «Одесавинпром» – 78 %, у ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» – 49 %, а у ПрАТ «Одеський коньячний завод» – 84 %. Такі частки виникають в результаті залучення орендованих будівель і споруд, а також транспортних засобів виробничого призначення. У ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» також майже 50 % орендованих машин та обладнання.

Основні засоби невиробничого призначення станом на кінець 2018 року повністю перебувають у власності ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» та ПрАТ «Одеський коньячний завод». ПрАТ «Одесавинпром» не використовує таких основних засобів.

Основними індикаторами, які характеризують основні засоби підприємств, є показники їх стану (ступеня зносу), руху (введення та вибуття) та ефективності використання. Проаналізуємо динаміку цих показників для досліджуваних підприємств (табл. 2.4).

Коефіцієнти зносу основних засобів досліджуваних підприємств понад 60 % свідчить про високий ступінь їх зношеності. Відповідно, низьким є рівень придатності основних засобів. Отже, вони вже функціонують більшу частину свого життєвого циклу та скоро повинні бути ліквідовані.

Таблиця 2.4

Аналіз показників стану, руху та ефективності використання основних засобів досліджуваних підприємств*

Показник	ПрАТ «Одесавинпром»	ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	ПрАТ «Одеський коньячний завод»
----------	---------------------	---------------------------------------	---------------------------------

	2017	2018	відхи- лення	2017	2018	відхи- лення	2017	2018	відхи- лення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт зносу	0,866	0,853	-0,013	0,669	0,630	-0,039	0,754	0,762	0,007
Коефіцієнт придатності	0,134	0,147	0,013	0,331	0,370	0,039	0,246	0,238	-0,007
Коефіцієнт приросту вартості (за первісною вартістю)	2,778	0,041	-2,737	0,061	0,077	0,016	0,703	0,017	-0,685
Коефіцієнт приросту вартості (за залишковою вартістю)	0,095	0,139	0,044	0,071	0,203	0,131	0,267	-0,013	-0,281
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	36658	40995	4337	31826	36263	4437	81733	90769	9036
Фондовіддача	8,832	12,866	4,034	2,620	3,399	0,779	5,425	4,773	-0,652
Фондомісткість	0,113	0,078	-0,035	0,382	0,294	-0,088	0,184	0,209	0,025

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємств

Основні засоби ПрАТ «Одесавинпром» характеризуються найбільшою зношеністю, що досягає кризового рівня. Крім того, власні основні засоби на суму 30317 тис. грн. мають обмеження у використанні, так як знаходяться у заставі. За таких умов може знижуватися виробіток, підвищується імовірність перебоїв або взагалі зупинки виробництва через поломки виробничих основних засобів.

Позитивними є значення коефіцієнтів приросту первісної вартості основних засобів, що свідчить про періодичне їх оновлення на всіх досліджуваних підприємствах. При цьому, у ПрАТ «Одесавинпром» та ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» за 2017-2018 роки зростає і залишкова вартість основних засобів, про що свідчать коефіцієнти приросту за залишковою вартістю. А на ПрАТ «Одеський коньячний завод» відмічаємо зменшення залишкової вартості основних засобів, тобто оновлення, що

проводилося у 2018 році не мало позитивного впливу на загальний стан основних засобів.

Ефективність використання основних засобів підприємств характеризується показниками фондоддачі, фондомісткості, рентабельності. На відміну від показників стану основних засобів ПрАТ «Одесавинпром», показники фондоддачі і фондомісткості найкращі серед досліджуваних підприємств. У 2018 році підприємство отримало 12,866 грн. чистого прибутку з кожної гривні основних засобів, і цей показник є більшим, ніж у попередньому році.

Найнижчим рівнем серед досліджуваних підприємств, але позитивною динамікою відзначаються показники фондоддачі і фондомісткості ПрАТ «Одеський завод шампанських вин». А на ПрАТ «Одеський коньячний завод» ці показники навпаки погіршуються: фондоддача зменшується, а фондомісткість зростає. Так, у 2018 році вартість реалізованої продукції ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» на 29,4 % складалася з вартості використаних основних засобів, що на 8,8 пунктів менше, ніж у попередньому році. У вартість реалізованої продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод» було закладено менше вартості основних засобів – 20,9 %, але цей показник на 2,5 пункти перевищує показник попереднього року. Такий приріст фондомісткості реалізованої продукції разом із збільшенням коефіцієнту зносу та зменшенням коефіцієнту приросту основних засобів свідчить про неефективне їх оновлення.

Основні засоби формують основну суму необоротних активів досліджуваних підприємств виноробної галузі. У структурі активу їхнього балансу найбільшу частку займають оборотні активи, зокрема, дебіторська заборгованість за продукцію, а також залишки виробничих запасів та незавершене виробництво (дод. Д, табл. Д1-Д3). У ПрАТ «Одесавинпром» ця частка складає 85 %, у ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» – 81 %, у ПрАТ «Одеський коньячний завод» – 87 %. Зростання часток оборотних активів у структурі активу балансу досліджуваних підприємств у 2018 році

відбулося за рахунок зменшення вартостей (та відповідно часток) основних засобів.

Значну частку пасиву балансу підприємств (дод. Д, табл. Д4-Д6) складають поточні зобов'язання, а саме кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та короткострокові кредити банків. На відміну від інших, ПрАТ «Одеський кон'ячний завод» має довгострокові зобов'язання та забезпечення.

Варто звернути увагу на співвідношення сум оборотних активів та поточних зобов'язань підприємств, які формують їх ліквідність (дод. Д, табл. Д7-Д9). Показники ліквідності ПрАТ «Одесавинпром» та ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» мають незадовільні значення, а отже оборотні активи підприємств не здані покрити їх поточні зобов'язання. Крім того, ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» та ПрАТ «Одеський кон'ячний завод» характеризується зниженням ліквідності оборотних активів у досліджуваному періоді. Це свідчить про необхідність вдосконалення структури балансу, нарощення сум найбільш ліквідних оборотних активів для погашення поточних зобов'язань досліджуваних підприємств.

Досліджуючи показники, що характеризують платоспроможність підприємств, бачимо, що ПрАТ «Одесавинпром» має незадовільні значення всіх розрахованих показників, за виключенням коефіцієнтів поточних і довгострокових зобов'язань, які вказують на оптимальне їх співвідношення.

ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» мав кращі показники платоспроможності у 2016 році, але сучасний рівень показників теж свідчить про високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Показники платоспроможності ПрАТ «Одеський кон'ячний завод» вказують на задовільний рівень забезпеченості підприємства власними коштами, а також оптимальне співвідношення реальних активів і вартості майна. Проте, такі показники, як коефіцієнт автономії (та обернений

коефіцієнт фінансової залежності), фінансової стійкості (та фінансового ризику) є незадовільними.

Вищеописані тенденції погіршення загального фінансового стану досліджуваних підприємств можуть спричинити банкрутство. Оцінимо ймовірність банкрутства досліджуваних підприємств за дво- і п'ятифакторною моделлю розрахунку «індексу Z», запропонованою Е. Альтманом. Формула розрахунку імовірності банкрутства за двофакторною моделлю сформована на показниках швидкої ліквідності та фінансової незалежності підприємства:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{\text{п}} + 0,0579 \times K_{\text{а}}, \quad (2.1)$$

де Z – індекс імовірності банкрутства;

$K_{\text{п}}$ – коефіцієнт покриття;

$K_{\text{а}}$ – коефіцієнт автономії [24].

Розрахуємо індекси імовірності банкрутства для досліджуваних підприємств за двофакторною моделлю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Імовірність банкрутства досліджуваних підприємств
за двофакторною моделлю розрахунку «індексу Z» Е. Альтмана*

Підприємство	2016	2017	2018	Нормативне значення	Імовірність банкрутства
ПрАТ «Одесавинпром»	-1,113	-0,961	-1,141	< 0 (50% імовірності), зменшення	Низька, коливається
ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	-3,001	-1,396	-1,349		Низька, зменшується
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	-3,594	-3,023	-2,806		Низька, збільшується

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємств

Як бачимо з таблиці, підприємства мають низький рівень ймовірності банкрутства. При цьому, серед досліджуваних ПрАТ «Одесавинпром» має найвищий рівень імовірності, а ПрАТ «Одеський коньячний завод» – найнижчий.

П'ятифакторна модель розрахунку «індексу Z» являє собою більш ґрунтовне дослідження балансу на предмет ймовірності банкрутства. Формула розрахунку включає в себе 5 коефіцієнтів, що розраховуються за даними балансу підприємства та звіту про фінансові результати (про сукупний дохід) (дод. Е):

$$Z = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + 0,999 \times K_5 \quad (2.2)$$

П'ятифакторна модель визначає дуже високу імовірність банкрутства при значенні індексу $Z < 1,8$; високу при $1,81 < Z < 2,7$; дуже низьку при $Z > 3$ [24].

За розрахованими коефіцієнтами (дод. Е), визначаємо імовірність банкрутства досліджуваних підприємств (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Імовірність банкрутства досліджуваних підприємств
за п'ятифакторною моделлю розрахунку «індексу Z» Е. Альтмана*

Підприємство	2016	2017	2018	Імовірність банкрутства
ПрАТ «Одесавинпром»	2,128	3,988	9,924	Дуже низька, зменшується
ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	-3,738	-1,831	-3,193	Дуже висока, коливається
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	5,218	6,229	6,528	Дуже низька, зменшується

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємств

На відміну від двофакторної моделі, п'ятифакторна виявляє дуже високу імовірність банкрутства ПрАТ «Одеський завод шампанських вин». На користь цього результату свідчить проведений аналіз фінансового стану підприємства, що характеризується низькою ліквідністю і фінансовою залежністю.

Можемо відмітити суперечливі результати. При виході на прибуткову діяльність, зростанні обсягів реалізації продукції, збільшенні рентабельності та ефективності діяльності ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»,

відмічаємо сучасний кризовий стан основних засобів, а також ліквідності та платоспроможності підприємства, результатом може стати його банкрутство.

ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» є стабільно збитковим протягом 2016-2018 років. Найкращий серед досліджуваних підприємств стан основних засобів забезпечується переважно орендованими виробничими основними засобами. Підприємство має низький рівень ліквідності активів та сильну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Одесавинпром» досить стабільні, підприємство має високі показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. За результатами п'ятифакторної моделі аналізу ймовірність банкрутства дуже низька та зніжується з кожним роком.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» має посередні значення фінансових результатів діяльності, стану та ефективності використання основних засобів. Підприємство є найбільш фінансово стійким попри те, що у 2016-2017 році було збитковим.

Узагальнюючи проведений аналіз, можемо визначити внутрішні переваги та недоліки досліджуваних виноробних підприємств, а також перспективи їх розвитку та несприятливі фактори з боку зовнішнього середовища (дод. Ж, табл. Ж1-Ж3).

Досліджувані підприємства мають спільні ознаки внутрішнього середовища, які можуть бути охарактеризовані як їхні сильні сторони: популярність торгової марки, сучасна техніко-технологічна база виробництва, ціна та якість продукції.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» та ТМ «Шустов» – один з найбільш популярних брендів на вітчизняному ринку коньячних виробів. Проте, на підприємстві слабо розвинена система просування: відсутня реклама преміум продукції, фірмові магазини, асортимент представлений у торгових мережах не в повному обсязі. Ці слабкі сторони підприємства створюють можливості для конкурентів завойовувати увагу та симпатію споживачів, що може негативним чином вплинути на стабільність результатів збутової діяльності

ПрАТ «Одеський коньячний завод». Підприємство зосередилося на просуванні бренда тільки на регіональному рівні. На наш погляд необхідно збільшення бюджету на маркетинг і залучення провідних фахівців або агенції з маркетингу для розробки маркетингової стратегії.

Основними слабкими сторонами ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» визначаємо відсутність нововведень у асортимент продукції (в тому числі, преміум продукції, а також плодово-ягідних вин), її упаковку (редизайн, подарункова упаковка). Таким чином, ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» ПрАТ «Одесавинпром» не нав'язує конкурентної боротьби та не має конкурентних переваг над підприємствами, що активно модернізують (в тому числі, зовнішньо) свою продукцію. Це може спричинити зменшення бази споживачів (частки ринку) та втрату конкурентних позицій на ринку.

Крім того, ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» має ряд недоліків у організації діяльності: часта зміна акціонерів і менеджменту, лінійна ОСУ, зниження продуктивності праці, низька залученість персоналу в роботу, високий рівень конфліктності у колективі. Ці слабкі сторони вказують на неефективну систему менеджменту персоналу на підприємстві, відсутність механізму управління конфліктами. Наслідком цих недоліків стає дестабілізація соціально-психологічного клімату у колективі, високий рівень негативного сприйняття персоналом будь-яких загроз, як у внутрішньому середовищі підприємства, так і ззовні. Ці явища можуть мати суттєвий вплив на виробничу діяльність підприємства, погіршуючи її стабільність, ритмічність та ефективність.

ПрАТ «Одесавинпром» має аналогічні слабкі сторони. Значним недоліком цього підприємства серед досліджуваних є відсутність власної сировинної бази, що робить його залежним від зовнішніх джерел постачання сировини. Відтак, підприємство не може контролювати та впливати на доступні обсяги винограду для виробництва. А відсутність маркетингової стратегії може негативно впливати на динаміку збуту продукції.

SWOT-аналіз підприємств виноробної галузі дозволяє запропонувати способи їх розвитку з точки зору найбільш ефективного поєднання сильних сторін та можливостей зовнішнього середовища кожного з підприємств для досягнення синергічного ефекту та подолання слабких сторін і послаблення негативного впливу зовнішніх загроз.

Слабкі сторони досліджуваних підприємств та загрози зовнішнього середовища, серед яких конкуренція на ринку, культура споживання алкогольних напоїв та відповідне посилення сегменту преміум напоїв, зростання вартості сировини і матеріалів, тощо, визначають необхідні напрямки удосконалення господарської діяльності з урахуванням сильних сторін підприємств та можливостей виноробної галузі, економічного, політичного і соціально-культурного середовища в країні та у світі.

Так, досліджуваним виноробним підприємствам доцільно спрямувати наявні можливості та ресурси на розширення та адаптацію асортименту до умов ринку (створення преміум продукції, упаковки, тари, тощо), а також просування продукції як в межах національного, так і на зарубіжні ринки. Просування продукції може бути реалізоване шляхом представлення всього асортименту продукції у мережі власних фірмових магазинів та в інших торгових мережах, запуску реклами в законодавчо-дозволені межах, використання сучасних технологій та інтернет-ресурсів для просування товару, участі у міжнародних виставках, тощо.

ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» варто значну увагу приділити налагодженню організаційних аспектів діяльності підприємства: розробка корпоративної стратегії, оптимізація ОСУ, розробка посадових інструкцій, атестація персоналу, тощо. Це дозволить підвищити зацікавленість та умотивованість персоналу, його залученість у роботу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності ПрАТ «Одеський завод шампанських вин».

Поведене дослідження сучасного стану виноробної галузі та підприємств, що працюють в ній, дозволяє зробити висновок про те, що

галузь може активно розвиватися, а українські підприємства можуть конкурувати з виноробами на закордонних ринках. Але для досягнення таких результатів вітчизняна виноробна галузь потребує допомоги та підтримки з боку держави.

2.3 Вплив інновацій на організаційні структури управління підприємств

Аналіз основних фінансових результатів діяльності підприємств виноробної галузі свідчить про існування у них певних проблем, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності, знижувати рентабельність продукції та продажів та навіть можуть спричинити банкрутство. В таких умовах управлінська діяльність повинна стати базою для формування сприятливого середовища на підприємствах, організація діяльності повинна відбуватися у розрізі забезпечення найбільшої ефективності роботи та максимізації результатів.

Система організації діяльності та управління відіграє велику роль у швидкості, ритмічності, результативності та ефективності виробництва. Основою для забезпечення цих характеристик діяльності є організація структури управління підприємством, налагодження міжрівневих (вертикальних) та міжструктурних (між окремими відділами/підрозділами підприємства) взаємозв'язків та підпорядкувань, їх чіткість та зрозумілість для кожного члена колективу підприємства.

Розглянемо кожен з вищеописаних елементів організаційної структури управління підприємством. Будь яке підприємство будує систему управління за схемою «керівник ↔ підлеглий». Тобто, на підприємствах, де працює понад 2 особи, якщо це не рівноправні партнери по бізнесу, є управлінець (один або декілька), який визначає основний вектор, мету і цілі діяльності підприємства, дає завдання, встановлює терміни їх виконання, визначає виконавця(-ів), організовує роботу та здійснює регуляторні, мотиваційні та контролюючі заходи в процесі виконання поставлених завдань.

За таких умов (під які підпадають майже всі підприємства та їх організаційні структури), повинна бути чітко визначена та налагоджена система міжрівневих взаємозв'язків та підпорядкування. Вона повинна встановлювати повноваження та обов'язки кожної структурної одиниці підприємства та окремого працівника, регулювати їх взаємовідносини, тобто, визначати хто має повноваження та обов'язки керівника, і хто може і повинен виконувати завдання та доручення. Цим визначають міжрівневі підпорядкування.

Важливим елементом системи управління підприємством є міжрівневі взаємозв'язки. В той час, коли керівник може самостійно визначати час і спосіб комунікації з підлеглими (коли і яким чином доносити до підлеглих необхідну інформацію), не менш важливим є зворотній зв'язок, який також повинен бути налагоджений.

Зворотній зв'язок – це комунікаційний потік між незмінними учасниками комунікації у зворотному до початкового напрямку. Значення зворотного зв'язку визначається, першочергово, необхідністю керівника отримати реакцію на донесену інформацію (розпорядження, доручення, вказівку, тощо), визначити, чи зрозумілою вона є.

У процесі виконання поставлених завдань зворотній зв'язок сприяє оперативному донесенню до керівника важливої інформації (збої, поломки, відхилення від планів або, навпаки, їх перевиконання, тощо). Маючи цю інформацію, керівник має змогу шляхом управлінських дій (регуляторних, організаційних, мотиваційних) вплинути на процес виконання завдань і відкоригувати його.

Виключення зворотного зв'язку з процесу комунікації, навіть на найменших підприємствах з найпростішими організаційними структурами, з великою імовірністю може стати причиною непорозумінь між працівниками, неправильного трактування поставлених керівником завдань та, відповідно, падіння продуктивності праці та ефективності діяльності і, як наслідок,

невиконання планів та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Аналогічне значення мають і міжструктурні комунікації та взаємозв'язки. Вони виникають тоді, коли господарська діяльність підприємства вимагає оперативної взаємодії працівників з різних відділів: планово-економічного, матеріально-технічного, виробничого, відділу НДДКР, відділу маркетингу і збуту, логістичного відділу, тощо. Від ефективності комунікацій між відділами можуть безпосередньо залежати результати їх роботи. Ці комунікації можуть базуватися на обміні важливою інформацією. Наприклад, маркетингові дослідження та відділ збуту можуть надавати інформацію про актуальні потреби та вподобання споживачів, в результаті чого можна зробити висновки щодо динаміки виробництва у майбутніх періодах, необхідності впроваджувати інноваційні розробки у виробничий та збутовий процес, тощо.

У тісному зв'язку перебувають міжструктурні взаємозв'язки та міжструктурні підпорядкування. Тобто, коли поряд з лінійними обов'язками виникають функціональні.

Міжструктурні підпорядкування, на нашу думку, є найбільш складним елементом організаційної структури управління підприємством. Виникнення суперечливих ситуацій, при яких немає чітко визначеної пріоритетності виконання завдань, поставлених лінійним і функціональним керівниками, звичайно, має негативний вплив на продуктивність праці та ефективність діяльності. При цьому, якщо у працівника ще й немає достовірної інформації про підпорядкування за межами власного лінійного підрозділу, він, природно, буде змушений витратити додатковий час на з'ясування повноважень іншого працівника, від якого йому надійшов певний запит чи розпорядження.

Сучасна наука визначає різні організаційні структури управління підприємствами, залежно від яких формуються міжрівневі та міжструктурні взаємозв'язки та підпорядкування, визначається кількість рівнів управління

та структурних одиниць (розгалуженість системи управління) та, відповідно, складність системи комунікації в організаційній структурі. Найпростішою є лінійна структура (рис. 2.6).

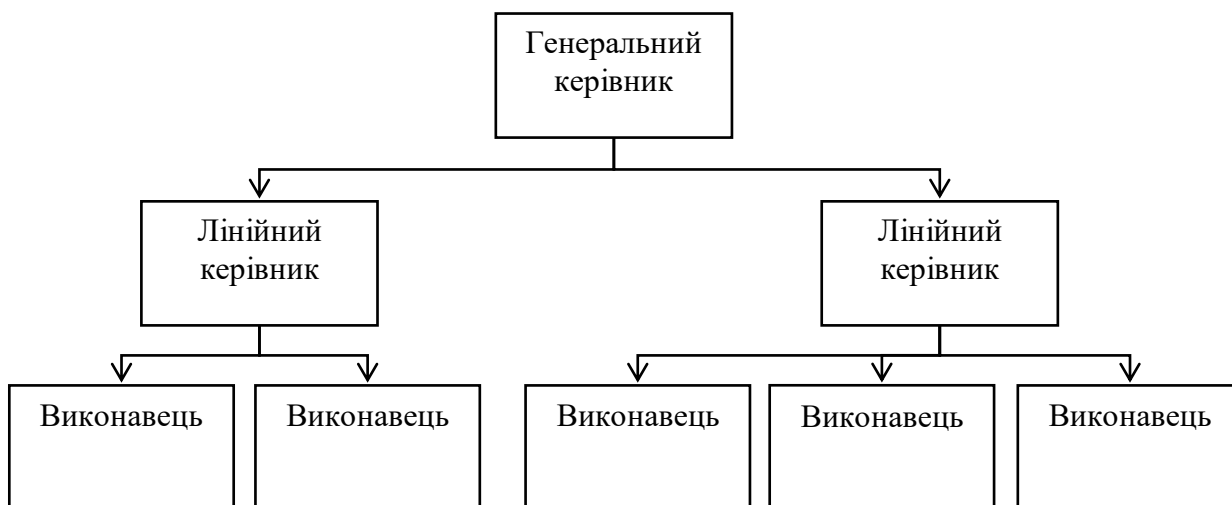


Рис. 2.6. Лінійна організаційна структура управління*

*Джерело : складено автором на основі опрацювання [26]

Лінійна структура управління є найбільш зрозумілою для кожного учасника, оскільки в ній відсутні будь-які нечіткі взаємозв'язки. Всі підпорядкування чітко визначені: кожен працівник нижчого рівня є підлеглим для виключно одного працівника вищого рівня управління.

Така структура найчастіше зустрічається у малому підприємстві, де немає потреби у широкій спеціалізації. Вона мобільна, потребує незначних витрат. Зі зростанням розмірів підприємства процес прийняття рішень ускладнюється, проста структура втрачає переваги, оскільки обмеженість її можливостей призводить до переобтяження керівної верхівки [26].

Більш складною є функціональна організаційна структура (рис. 2.7). Функціональна організаційна структура управління передбачає поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. Тобто, кожен функціональний керівник відповідає за окремий напрям господарської діяльності.

Переваги функціональної структури виникають унаслідок спеціалізації праці. Об'єднання подібних спеціальностей дає змогу заощадити витрати на

масштабах, мінімізує дублювання функцій персоналу та устаткування і забезпечує працівникам комфорт [26].

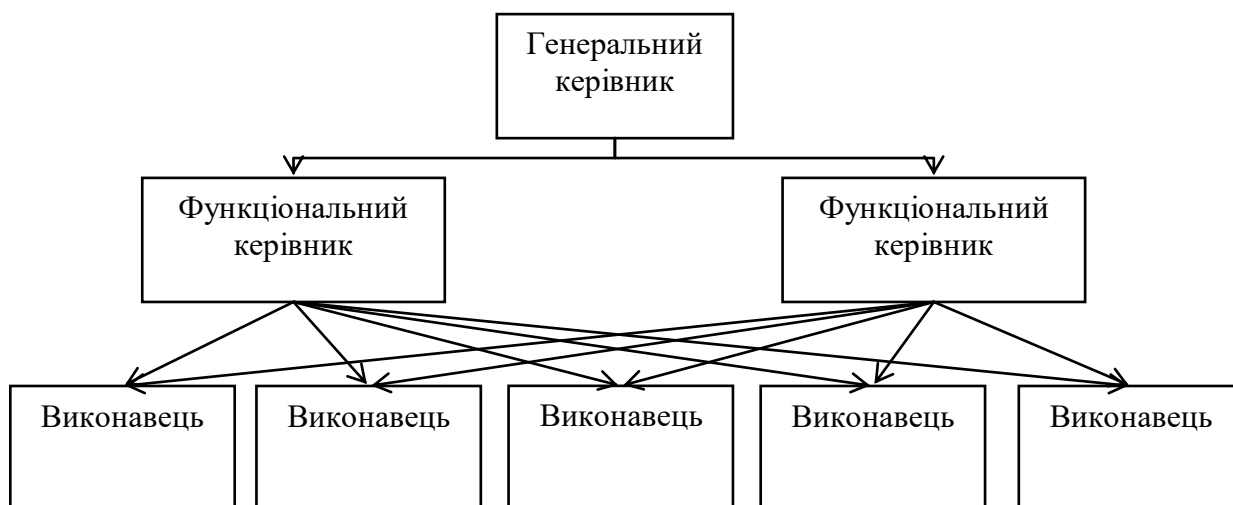


Рис. 2.7. Функціональна організаційна структура управління*

*Джерело : складено автором на основі опрацювання [26]

Недоліки функціональної структури виражаються в тому, що кожний виробничий підрозділ (окремий виконавець) одержує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних відділів. У цьому полягає складність та, на нашу думку, основний недолік функціональної організаційної структури. Робітнику найнижчої ланки простіше працювати у підпорядкуванні лінійного керівника, який чітко встановлює завдання та контролює їх виконання.

В разі існування таких недоліків, доцільним є перехід до лінійно-функціональної структури управління, спрямованої на поєднання переваг та усунення недоліків вищеназваних структур (рис. 2.8).

Як визначає Ковальчук І. В. [26] «основною особливістю лінійно-функціональної структури управління є ранжування повноважень і відповідальності за функціями управління, а також прийняття рішень по вертикальними рівнями в функціональних підрозділах.

При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання [26]».

Розширення господарської діяльності вимагає подальшого вдосконалення організаційних структур управління. Дивізійна організаційна структура управління являє собою структуру з досить самостійних структурних одиниць.

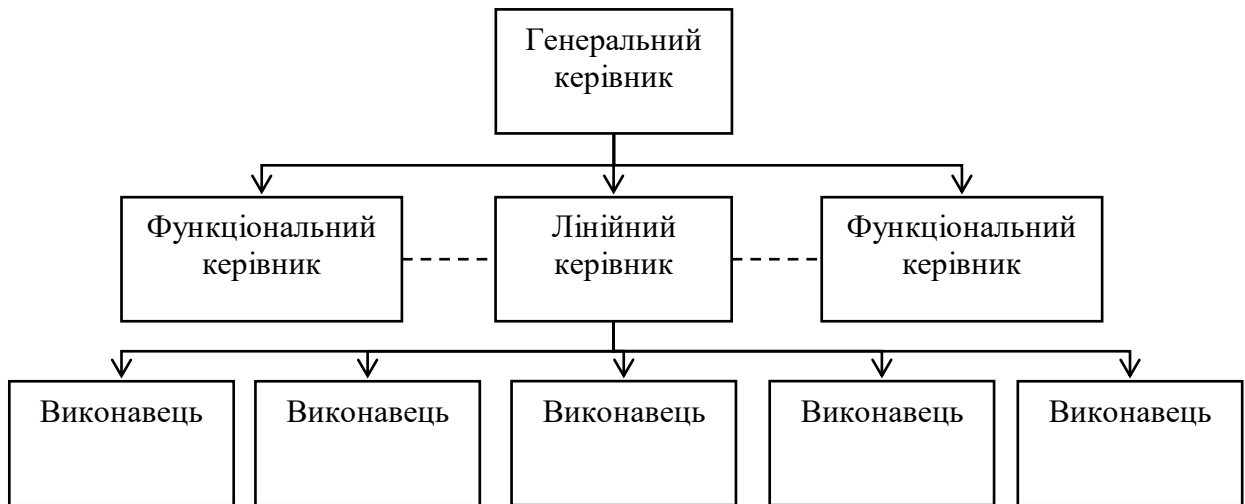


Рис. 2.8. Лінійно-функціональна організаційна структура управління*

*Джерело : складено автором на основі опрацювання [27, с.27]

Укрупнена дивізійна організаційна структура управління схожа на лінійну (рис. 2.9). Стратегічні цілі діяльності підприємства визначаються на інституційному рівні управління. При цьому, керівники структурних підрозділів зберігають самостійність подальшої управлінської діяльності, відповідно до стратегічних орієнтирів. В межах кожного підрозділу вони формують власні організаційні структури управління на власний розсуд.

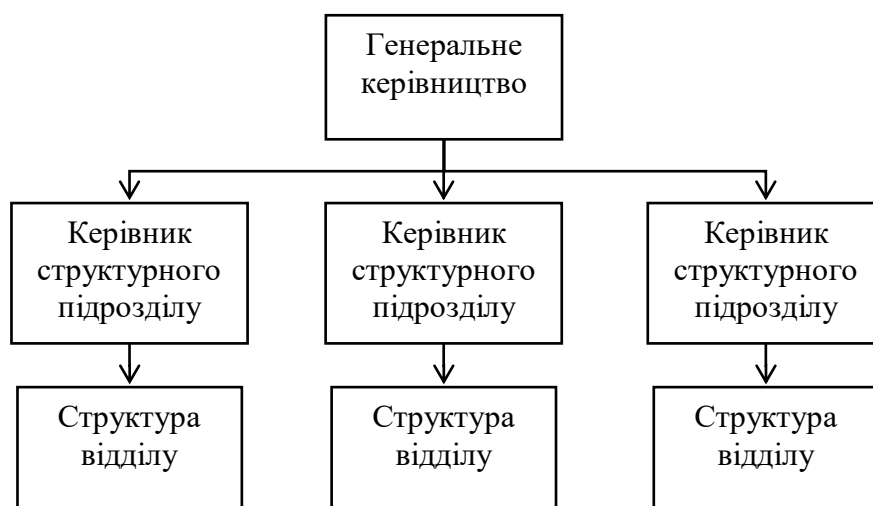


Рис. 2.9. Дивізіональна організаційна структура управління*

*Джерело : складено автором на основі опрацювання [26; 27]

Головною перевагою дивізіональної структури є її орієнтація на результати. Менеджери підрозділів цілковито відповідають за результати діяльності свого підрозділу. Крім того, дивізіональна структура звільняє персонал центрального офісу від повсякденних виробничих деталей, а отже, вони можуть приділити достатньо уваги довгостроковому та стратегічному плануванню.

Структурні підрозділи підприємства є відокремленими один від одного. У цьому полягає основний недолік даної структури. В результаті тотального відокремлення одного підрозділу від іншого, в них можуть дублюватися певні функції та, відповідно, ресурси.

Централізоване проведення маркетингових досліджень може суттєво скоротити витрати трудових та фінансових ресурсів. Логістика та збут продукції також можуть бути оптимізовані шляхом кооперації ресурсів різних департаментів. Наприклад, при неповній наповненості продукцією складу або автомобіля, підприємство витрачає коштів, як на повний, таким чином втрачаючи частину фінансових ресурсів. Проте, більш важливим є навіть незначний надлишок продукції, для якого необхідним стає додатковий склад чи автомобіль для перевезення. Це стає причиною значного зростання логістичних та/або збутових витрат. При цьому, наявність у одного підрозділу нестачі, а в іншого – надлишку продукції, може суттєво зменшити

або і зовсім ліквідувати вищевказані фінансові втрати за умови поєднання ресурсів і можливостей.

З цього можемо зробити висновок, що тісна кооперація однорідних за функціональними обов'язками відділів сприяє оптимізації використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, сировинних, інформаційних, тощо) та може значно підвищувати ефективність діяльності підприємства в цілому та досяжність її стратегічних цілей. Така кооперація забезпечується у матричній організаційній структурі управління (рис. 2.10), яку можна назвати видозміною лінійно-функціональної структури.

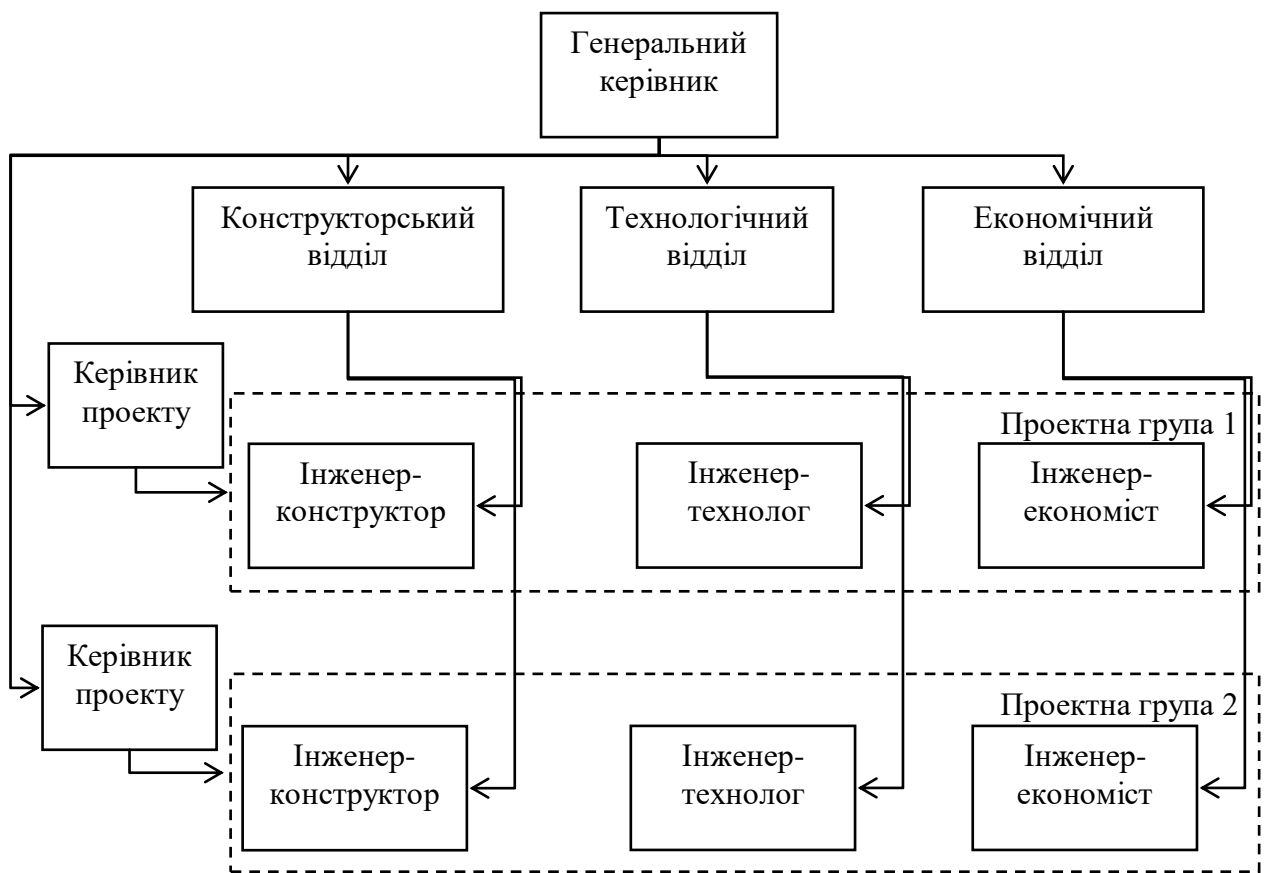


Рис. 2.10. Матрична організаційна структура управління*

*Джерело : складено автором на основі опрацювання [27, с.28]

«Матрична організаційна структура управління передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг) [27, с.28]». Таким чином, працюючи в межах свого функціонального відділу,

працівники виконують завдання, передбачені певним проектом, визначені керівником проекту.

Незважаючи на наявність подвійного підпорядкування у виконавців, з боку функціональних підрозділів і проектних груп. Дана структура має певні переваги, а саме в ефективній адаптації при реалізації нових проектів і готовності до виконання завдань будь-якої складності.

Перевага матриці полягає насамперед в здатності сприяти координації неоднорідного комплексу складних і взаємопов'язаних проектів та водночас дотримуватись економії, одержаної завдяки згрупуванню функціональних фахівців. Головні вади матриці – створювана нею плутанина та її схильність загострювати боротьбу за владу [27].

Так, для працівника стає заплутаним зв'язок виконання завдань та отримання відповідних винагород, оскільки перші встановлює керівник проекту, а останні визначає функціональний керівник. Тому, керівники повинні тісно комунікувати та співпрацювати, щоб уникнути можливих невдоволень окремих працівників перевантаженням та недостойним оцінюванням виконаної роботи.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися наступних основних принципів:

- орієнтованість на цілі і завдання підприємства;
- визначеність повноважень, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- забезпечення необхідного рівня спеціалізації;
- оптимізація використання ресурсів, розподілу праці;
- забезпечення всіх необхідних міжрівневих та міжструктурних взаємозв'язків та комунікацій;
- відповідність соціально-культурному середовищу підприємства.

Узагальнюючи наведені принципи, можемо зазначити, що організаційна структура управління підприємством повинна будуватися на засадах налагодження ефективних комунікативних зв'язків між всіма

учасниками виробничо-господарського процесу, які максимально сприяють оптимізації використання ресурсів, у т.ч. трудових, формуванню сприятливого соціально-культурного клімату в межах колективу, підвищенню його продуктивності праці з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

В межах досліджуваних виноробних підприємств робота налагоджена за різними організаційними структурами управління. ПрАТ «Одесавинпром» працює за дивізіональною структурою, ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» – за лінійною, ПрАТ «Одеський коньячний завод» – за лінійно-функціональною. Проаналізуємо особливості організаційних структур управління досліджуваних підприємств виноробної галузі у розрізі дотримання основних принципів та визначимо їх переваги і недоліки в умовах функціонування цих підприємств (табл. 2.7).

Кожна з організаційних структур управління має свої переваги та недоліки. Принцип орієнтованості на цілі і завдання підприємства краще забезпечується на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» і ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Організаційна структура ПрАТ «Одесавинпром» оцінена як така, що менш ефективно забезпечує виконання цілей і завдань підприємства, оскільки кожен підрозділ, який в дивізіональній структурі є відокремленим та самостійним, має власні цілі і завдання, що можуть не повністю відображати генеральні цілі підприємства або погано кооперуватися з цілями інших підрозділів.

Варто зауважити, що для організаційної структури даного типу досить важливою є висока кваліфікація управлінців середньої ланки – керівників структурних підрозділів, які повинні мати відповідні навички для побудови ефективної організаційної структури в межах своїх підрозділів (виращування винограду; переробка сировини; власне виробництво; контрактне виробництво).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз організаційних структур управління досліджуваних підприємств виноробної галузі*

Характеристика організаційної структури управління	ПрАТ «Одесавинпром»	ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	ПрАТ «Одеський коньячний завод»
1. Тип організаційної структури управління	Дивізійна: - вирощування винограду; - переробка сировини; - власне виробництво; - контрактне виробництво.	Лінійна	Лінійно-функціональна
2. Орієнтованість на цілі і завдання підприємства	Середня	Висока	Висока
3. Визначеність повноважень, обов'язків та відповідальності	Висока	Висока	Висока
4. Забезпечення необхідного рівня спеціалізації	Високе	Низьке	Середнє
5. Оптимізація використання ресурсів, розподілу праці	Середня	Низька	Достатня
6. Забезпечення всіх необхідних міжрівневих та міжструктурних взаємозв'язків та комунікацій	Достатнє	Середнє	Середнє
7. Відповідність соціально-культурному середовищу підприємства	Достатня	Достатня	Достатня

*Джерело : складено автором за даними підприємств

Через відокремленість підрозділів у ПрАТ «Одесавинпром» спостерігається також і недостатній рівень оптимізації використання ресурсів, що спричинює надмірні фінансові витрати підприємства та може викликати його збитковість.

Натомість, організаційна структура ПрАТ «Одесавинпром» лідирує за забезпеченням необхідного рівня спеціалізації. Зважаючи на специфіку та масштаби виробництва досліджуваних підприємств, вважаємо, що лінійна структура ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» є недоцільною, оскільки підприємство потребує великої кількості вузькоспеціалізованих працівників. Лінійно-функціональна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод» у розрізі даного питання також може бути охарактеризована як малоефективна, оскільки працівники теж повинні мати широку спеціалізацію.

Доцільність організаційної структури ПрАТ «Одеський коньячний завод» підвищується за рахунок наявності спеціалізованих функціональних керівників. Але суттєвим недоліком структури є опосередкований взаємозв'язок та відсутність прямих комунікаційних потоків між функціональними керівниками та виконавцями, що знижує швидкість, оперативність, своєчасність та, відповідно, ефективність комунікацій.

Серед переваг організаційної структури ПрАТ «Одеський коньячний завод» слід виділити орієнтованість на забезпечення цілей компанії та визначеність повноважень та підпорядкувань в колективі, що сприяє максимально ефективній організації його роботи за рахунок чіткого розуміння поставлених цілей всіма працівниками, розподілу обов'язків між ними. Це є запорукою формування у персоналу позитивного відношення до своєї роботи, відчуття власної значущості та потреби компанії.

На нашу думку, лінійна організаційна структура управління ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» найменше відповідає виду і масштабу діяльності підприємства. Воно щорічно нарощує обсяги виробництва та вже зараз має мільйонне виробництво. В таких умовах, за рахунок виключно лінійних зв'язків складно забезпечувати всі необхідні комунікації. Лінійна організаційна структура не передбачає міжструктурних комунікацій, і вся необхідна інформація може бути донесена до кожного працівника через центральний апарат управління. Це може значно

завантажувати непотрібною роботою центральний офіс, а також, що дуже важливо, значно зменшує швидкість та оперативність розповсюдження інформації в межах нижчих рівнів організаційної структури.

Низький рівень забезпечення спеціалізації в лінійній структурі такого масштабу може викликати більш високу завантаженість виконавців різноплановими завданнями та знизити тим самим продуктивність та ефективність праці.

Для визначення найбільш ефективної організаційної структури управління серед досліджуваних підприємств виноробної галузі, пропонуємо проставити умовні бали за кожною з оцінюваних характеристик структури, де оцінка «високий» відповідатиме балу «3», «достатній» – «2», «середній» – «1», «низький» – «0».

Сумарна оцінка організаційних структур управління досліджуваних виноробних підприємств вказує на перевагу організаційних структур ПрАТ «Одесавинпром» та ПрАТ «Одеський коньячний завод». Успішність функціонування організаційних структур даних підприємств підтверджується даними про фінансові результати їх діяльності. Ці підприємства після кризи відзначаються покращенням стану та виходом на беззбиткову діяльність.

Управлінська діяльність в межах даних підприємств повинна бути направлена на ліквідацію недоліків систем управління. Для ПрАТ «Одесавинпром» керівництву інституційного рівня слід звернути увагу на налагодження комунікації між дивізіонами підприємства. Централізація окремих завдань, таких як дослідження ринку, пошук та вибір постачальників чи посередників, тощо, може сприяти більш оптимальному використанню часових, фінансових, трудових ресурсів підприємства та підвищити ефективність виконання цих завдань. Крім того, вищому керівництву ПрАТ «Одесавинпром» слід підтримувати тісний контакт з керівниками підрозділів, регулювати та здійснювати моніторинг і контроль їх діяльності в розрізі питання дотримання генеральної стратегії підприємства.

Для ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», на нашу думку, доцільно адаптувати організаційну структуру управління, модифікувати її до лінійно-функціональної. В процесі управління операційною діяльністю керівництву підприємства варто звертати увагу на оптимізацію використання трудових ресурсів, забезпечення виробництва висококваліфікованими кадрами. У разі введення на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» посад функціональних керівників, необхідно налаштовувати їх взаємодію з лінійними керівниками.

Аналогічні завдання управління стоять і перед керівництвом ПрАТ «Одеський коньячний завод». Оскільки їхня лінійно-функціональна структура управління також передбачає широку спеціалізацію виконавців, менеджери та вище керівництво підприємства повинні слідкувати за кваліфікацією робітників.

Підвищення кваліфікації та дотримання якості виробництва та виконання інших завдань може бути забезпечене шляхом встановлення більш тісних взаємозв'язків між лінійним та функціональним керівництвом, а також робітниками. Цьому сприятиме регулярне проведення загальних зборів і нарад, де кожен член колективу може здійснювати ефективну комунікацію, вносити свої пропозиції щодо покращення окремих аспектів господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура управління підприємства – це система, яка визначає всі взаємозв'язки та підпорядкування на підприємстві. Налагодженість цієї системи може багатократно підвищити або знизити продуктивність роботи персоналу та ефективність господарської діяльності підприємства. Тому, апарат управління будь-якого підприємства повинен детально аналізувати внутрішнє середовище підприємства та визначати тип організаційної структури, встановлювати всі необхідні міжрівневі та міжструктурні зв'язки в ній, відповідно до генеральної мети та стратегічних цілей діяльності компанії.

Висновки до розділу 2

Світовий ринок вина сьогодні характеризується динамічним розвитком. Він являє собою удосконалення ринкових процесів, що супроводжується комплексним покращенням економічних та соціальних результатів діяльності суб'єктів господарювання, які діють на ньому.

Споживання вина на світовому ринку загалом має позитивну тенденцію. Пропозиція вина повністю забезпечує покриття ринкового попиту. Світовий ринок вина є конкурентним середовищем, основними конкурентними важелями на якому є цінова політика, маркетингові стратегії, розуміння світових тенденцій, технологічність та регулювання виноробної промисловості на державному рівні.

Українські виноробні підприємства займають незначну частку на світовому ринку. Протягом останніх років виробництво вітчизняного вина суттєво скоротилося, що, в першу чергу, може бути пов'язано з несприятливою політичною та економічною ситуацією в країні. Значна частина сировинної бази вітчизняних виробників розташована в Криму та є недоступною протягом декількох років. Український ринок став імпортозалежним.

Складнощі, що виникли на вітчизняному ринку вина, спонукали підприємства вдосконалювати свою діяльність, спрямовувати існуючий науково-дослідний потенціал на активізацію інноваційної діяльності. Сучасні напрямки інноваційної діяльності підприємств виноробної галузі полягають у використанні ресурсозберігаючих та енергоощадливих технологій виробництва, екологізації виробничих процесів, захисту навколишнього середовища, а також створення вертикально-інтегрованих структур з сировинними базами з метою мінімізації залежності від нестабільності зовнішніх джерел сировини та коливань цін на виноград.

Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств виноробної галузі в одеській області показує позитивну динаміку. Протягом

останніх років зростають показники основних фінансових результатів діяльності: чистих доходів та прибутків підприємств.

Після кризового періоду, підприємства виходять зі збиткової діяльності та отримують чисті прибутки. Проте, ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» використовує значну частку запозичених основних засобів та має високий ступінь фінансової залежності від зовнішніх джерел. Крім того, основні засоби всіх досліджуваних підприємств характеризуються високим ступенем зношеності та невисокими темпами оновлення. Таким чином, задовільні показники ефективності використання основних засобів досліджуваних підприємств можуть в найближчий час зазнавати різких змін внаслідок високої імовірності непередбачуваних поломок.

Незадовільними залишаються показники фінансової стійкості та автономії досліджуваних підприємств. Аналіз імовірності банкрутства показує, що ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» низька ліквідність і фінансова незалежність значно підвищує імовірність банкрутства підприємства. Підприємство знаходиться у фазі «спад», та вимагає оперативного аудиту всіх процесів і введення антикризового управління.

Ці показники вказують на необхідність впровадження інноваційних змін на підприємствах з метою стабілізації та покращення фінансових показників діяльності.

Показники економічної діяльності ПрАТ «Одесавинпром» стабільні та мають позитивні тенденції росту обсягу збуту продукції, проте необхідно зосередитись на розробці маркетингової стратегії та зміни організаційної структури управління. Підприємство за результатами аналізу знаходиться в фазі «зрілість» що вимагає уважного вивчення подальшої стратегії.

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» показує, що підприємство знаходиться у фазі «зрілість» і має достатньо стабільні результати діяльності. Для виходу підприємства на фазу «ріст», необхідна зміна ОСУ, розробка маркетингової стратегії з залученням спеціалістів на умовах аутсорсингу.

Досвід розвинених країн вказує на необхідність адаптації організаційної структури управління підприємством під вимоги інноваційного розвитку з метою досягнення максимально ефективних комунікативних зв'язків. Досліджувані підприємства функціонують на базі різних організаційних структур управління та, відповідно, мають свої переваги та недоліки в організації роботи персоналу.

Управлінська діяльність керівної ланки підприємств повинна бути направлена на ліквідацію недоліків систем управління, налагодження міжрівневих та міжструктурних комунікаційних взаємозв'язків і підпорядкувань, оптимізацію використання трудових ресурсів, підвищення зацікавленості та залучення кваліфікованих спеціалістів виробничих рівнів до планування та реалізації інноваційної діяльності. Ці заходи дозволять підвищити продуктивність праці персоналу та ефективність господарської діяльності підприємства.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Мельник Г. В. Дослідження взаємозв'язку і взаємозалежності понять «економічне зростання» і «економічний розвиток». / Г.В. Мельник, Є.Т. Чемерис // Економічний вісник Донбасу. – 2017. – № 2 (48). – С. 50-54.
2. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження [текст]: монографія. / І. М. Капаруліна. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 432 с.
3. Economic Development Explained: What it Means and Why it Matters [Electronic source]. // The Place Brand Observer. – 2017. – Source: <https://placebrandobserver.com/what-is-economic-development/>
4. 2017 World wine production estimated at 246.7 mhl, a fall of 8.2% compared with 2016 [Electronic source]. // International Organisation of Vine and Wine. – 2017. – Source: <http://www.oiv.int/en/oiv-life/2017-world-wine-production-estimated-at-2467-mhla-fall-of-82-compared-with-2016>

5. Wine consumption worldwide from 2000 to 2016 [Electronic source]. // Statista. – 2017. – Source: <https://www.statista.com/statistics/232937/volume-of-global-wine-consumption/>

6. Обзор мирового рынка вина [Электронный ресурс]. // Форум ресторанно-отельного бизнеса и клининга. – 2016. – Режим доступа: <http://www.rest-hotel.kiev.ua/ru/новости-выставки/обзор-мирового-рынка-вина.html>

7. Павленко А. Винна карта: огляд ринку в таблицях [Електронний ресурс]. / А. Павленко. // Agravery – Аграрне інформаційне агентство. – 2017. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/vinna-karta-oglad-rinku-v-tablicah>

8. World Statistics [Electronic source]. // Wine Institute. – 2017. – Source: <https://www.wineinstitute.org/resources/statistics>

9. Україна у цифрах 2016. Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2017. – 240 с.

10. Імпорт вина в Україну вдвічі перевищує експорт [Електронний ресурс]. // Agravery – аграрне інформаційне агентство. – 2017. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/import-vina-v-ukrainu-vdvici-perevisue-eksport>

11. Селіхов С. В. Аналіз напрямів інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі / С. В. Селіхов. // Економіка харчової промисловості. – 2017. – Том 9, випуск 4.

12. Виноробний комплекс ЧИЗАЙ визнано однією з кращих виноробень Європи 2017 року [Електронний ресурс]. // Корпорація «Укрвинпром». – 2017. – Режим доступу: <http://www.ukrvinprom.ua/index.php?lng=0&cont=info&wid=1257>

13. Бондаренко С. А. Інноваційний розвиток в антикризовому управлінні виноробними підприємствами. / С. А. Бондаренко. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2017. – С. 16-37.

14. Кристаллическая стабилизация вин: классика и инновации [Электронный ресурс]. // Enogrup. – 2017. – Режим доступа: <http://enogrup.com/wp-content/uploads/2017/08/Кристаллическая-стабилизация-вин-классика-и-инновации.pdf>

15. Innovation culture [Electronic source]. // Araex Grands – Spanish Fine Wines. – 2017. – Source: <https://araex.com/innovation-culture>

16. Where do you stand on wine technology and innovation? [Electronic source]. // Wine Grenade. – 2017. – <http://www.winegrenade.com/news/where-do-you-stand-on-wine-technology-and-innovation.html?lang=en>

17. Селіхов С. В. Загальносвітові тенденції розвитку ринку вина / С. В. Селіхов. // Економіка фінанси право. Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал – 2018. – № 4.

18. Чукіна І. В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств / І. В. Чукіна // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2014. – Том 15. – № 3. – С. 230-236.

19. Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание. / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова. – Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003. – 176 с.

20. Українське виноробство: у битві за виживання [Електронний ресурс]. / М. Топалов. // Економічна правда. – 2017. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/10/26/630499/>

21. Селіхов С. В. Аналіз стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі Одеської обл. / С. В. Селіхов. // 5-та Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку 21 століття» 12-13 жовтня 2017 року, ОНАПТ. – 2017.

22. Tom Jago Obituary. Marketing Dynamo, Raconteur and Inventor of Popular Alcoholic Drinks. The Times, 26 October 2018.

23. Винодельни України: где производят настоящее авторское вино [Електронний ресурс]. // Ukraine is. – 2017. – Режим доступа: <https://www.ukraine-is.com/ru/vinodelni-ukrainy/>

24. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kved.ukrstat.gov.ua>

25. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. / Є. В. Мних. – К. : Знання, 2011. – 630 с.

26. Селихов С. В. «Обратная связь» как способ повышения конкурентоспособности предприятий пищевой отрасли / С. В. Селихов. // Збірник наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів / Міністерство освіти і науки України. – Одеса, 2008. – 369 с.

27. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.

28. Величко В. В. Економіка підприємства : конспект лекцій / Величко В. В. – Харків: ХНАМГ, 2004. – 114 с.

29. Селіхов С. В. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу виноробних підприємств / С. В. Селіхов, С. А. Бондаренко. // Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро до макрорівня: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 квітня 2016 р.) / за ред. Коваленко М.П., Деркач Т.В., Кобилянської А.В. – Одеса: МГУ, 2016. – 292с.

30. Інформаційно-аналітична газета «Агробізнес Сьогодні» /Економічний гектар// - 2019 р. [Електронний ресурс]<http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/15202-vynohradarstvo-u-rozrizi-tsyfr-ta-faktiv.html>

31. Державна служба статистики. [Електронний ресурс]: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

31. UK Vineyard Production Figures, 1975–2016. Wines of Great Britain. Available online: <https://www.winegb.co.uk/trade/industry-data-stats/>.

32. History of Berry Bros. & Rudd. Available online: <https://www.bbr.com/about/history>.
33. Wine and Spirit Trade Association, Market Overview. 2017. Available online: <https://www.wsta.co.uk/resources/guides-publications/146-2017-market-overview?view=document>.
34. Hansman, C., Hjort, J. and León, G. (2017), “Vertical Integration, Supplier Behavior, and Quality Upgrading among Exporters”, Working Paper.
35. Masset, P., Weisskopf, J.P. (2018), Wine Indices in Practice: Nicely Labeled But Slightly Corked. *Economic Modelling*, 68.
36. Jiao, L. (2016), Macroeconomic Determinants of Wine Prices. The American Association of Wine Economists, AAWE Working Paper;
37. Bouri, E., Tsangyao C., Gupta R. (2017), Testing the Efficiency of the Wine Market Using Unit Root Tests with Sharp and Smooth Breaks. *Wine Economics and Policy*, 6.
38. Виноградарско-винодельческа отрасль Украины – перспективное направление агробизнеса / Бойко В.А., Аверчева Н.А., Бойко Л.А. // Экономика АПК. - 2019. - № 3 - С. 61
39. Авласенко О. А. Сучасні тенденції розвитку виноробства в Україні і її регіонах. Ефективна економіка. / Авласенко О. А. //2014. № 6.
40. Виноградний кадастр України. URL <http://eurowine.com.ua/tmp/kadastr/index.php/>.
41. Дмитрук М. І. Формування пропозиції на ринку винограду сільськогосподарськими підприємствами України. /Дмитрук М. І. // Економіка АПК. 2018. № 11.
42. Топов А. Г. Державна підтримка інновацій як основа розвитку виноградарсько-виноробного підкомплексу. / Топов А. Г. // Економіка АПК. 2017. № 2.
43. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку виробництва теруарних вин та натуральних медових напоїв : Закон

України №2360-VIII.: <https://transkarpatia.net/transcarpathia/politic/96682-zakon-scho-sproschuye-lcenzuvannya-malih-vinorobv-vstupiv-u-dyu.html>.

44. Розвиток економіки сільського господарства України в 2011-2015 рр. : наукова доповідь / Гадзало Я. М., Лупенко Ю. О., Пугачов М. І. та ін. ; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016.

45. Радченко Т. М. Україна в сучасних тенденціях функціонування світового ринку винопродукції. Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. №1 (4).

46. Органічна політика у 2017 році: 5 векторів розвитку.: <https://agro-online.com.ua/ru/public/blog/6876/details/>.

47. Кернасюк Ю. В. Перспективне виноградарство.: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/2643-perspektyvne-vynohradarstvo.html>.

48. Власов В. В., Белоус І. В. Наукове забезпечення розвитку галузі виноградарства і виноробства в Україні. Економіка АПК. 2016. № 5.

49. Виробництво вина в Україні рекордно впало: названо причини. : <https://politeka.net/ua/news/633125-virobnitstvo-vina-v-ukrayini-rekordno-vpalo-nazvano-prichini/>.

50. Галузева Програма розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року, від 21 липня 2018 р. № 444/74.: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN40145.html.

51. Виноградарство і виноробство : міжвідомчий тематичний науковий збірник. Одеса : ННЦ «ІВіВ ім. В. Є. Таїрова», 2015. Вип. 52.

52. Топалов М. Українське виноробство: у битві за виживання. : <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/10/26/630499/>.

53. Баланюк І. Ф., Козак І. І., Шеленко Д. І. Формування внутрішнього економічного механізму розвитку організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 5.

54. Топов А.Г. Государственная поддержка инноваций как основа развития виноградарско-винодельческого подкомплекса / Топов А.Г. // Экономика АПК. - 2017. - № 2 - С. 49
55. Ильчук Н.М. Развитие производства винограда в Украине / Ильчук Н.М., Дмитрук Н.И. // Экономика АПК. - 2019. - № 1.
56. Аверчева Н.А. Экономическая оценка потенциала отрасли виноградарства региона / Аверчева Н.А., Бойко В.А., Бойко Л.А. // Экономика АПК. - 2019. - № 6 - С. 15
57. Власов В.В. Научное обеспечение развития виноградарства и виноделия в Украине / Власов В.В., Белоус И.В. // Экономика АПК. - 2016. - № 5 - С. 38
58. Инновационная индустриализация в агропромышленном комплексе Украины / Осецкий В.Л., Кулиш В.А. // Экономика АПК. - 2020. - № 4 - С. 54
59. Демчак І. М. Зовнішньоторговельний обіг продукції АПК / І. М. Демчак, О. О. Митченко, Г. В. Трофімова та ін.// Київ : НДІ «Укragропромпродуктивність», 2019.
60. Індекси сільськогосподарської продукції (1991-2018). Державна служба статистики України. : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/iosv_u.html.
61. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016.
62. Теоретические основы формирования и реализации инновационного потенциала в развитии экономики / Володин С.А., Чекамова Е.И. // Экономика АПК. - 2017. - № 5 - С. 65
63. Проблемные аспекты формирования инновационной модели агропромышленного производства региона / Рыбачук В.П. // Экономика АПК. - 2016. - № 9 - С. 109

64. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації / Кирилов Ю.Є. // Економіка АПК. - 2016. - № 5 - С. 23
65. Науково-методичне удосконалення підходів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності / Садовська І.Б. // Економіка АПК. - 2020. - № 4 - С. 129
66. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану / Мазуренко О.В., Столярчук Н.М. // Економіка АПК. - 2019. - № 12 - С. 37
67. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. : <https://igu.org.ua/sites/default/files/>
68. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами / Овдіюк О.М., Левківська Л.М. // Економіка АПК. - 2020. - № 1 - С. 75
69. Дорогань-Писаренко Л.О. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві./ Дорогань-Писаренко Л.О. Єгорова О.В., Панченко І.Г. // 2020 ;16(3):27-38.
70. Козинець А.О./ Комерціалізація прав інтелектуальної власності як основа інновацій // Козинець А.О.Майданик Л.Р. - 2019 ;15(4):91-102.
71. Шацкая З. Я. Управленческие инновации в контексте жизненного цикла предприятия/Шацкая З. Я.//.: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14491302247390.pdf> №8-2015.
72. Пачева Н. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком національного господарства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2018. - №11.
73. Бобровник Д.А. Организационно-экономический механизм использования бенчмаркинга в деятельности аграрных предприятий / Бобровник Д.А. // Экономика АПК. - 2020. - № 3 - С. 111
74. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. / Воробйова Н. П. // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 14. С. 13-20.

75. Мазуренко Е.В. Инновационное обеспечение аграрного сектора экономики: анализ состояния / Мазуренко Е.В., Столярчук Н.Н. // Экономика АПК. - 2019. - № 12 - С. 37

76. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах / Пріб К.А. // Економіка АПК. - 2019. - № 10 - С. 51

77. Муляр Т. С. Організація антикризового управління персоналом сільськогосподарських підприємств. /Муляр Т. С., Головач К. С. // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 128–132.

78. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. / Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО КОМУНІКАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Аналіз комунікаційних процесів на підприємствах виноробної галузі

Підприємство як соціально-економічна система включає в себе взаємовідносини суб'єктів, що беруть участь в процесі господарської діяльності. Взаємодія персоналу підприємства як суб'єкту управління являє собою складний механізм, який включає основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію і контроль. Ці функції передбачають не тільки роботу з економічними показниками, а також і забезпечення контролю соціально-психологічного клімату в колективі.

Персонал підприємства є одним з найбільш суб'єктивних об'єктів управління. Взаємовідносини людей в процесі діяльності, якість комунікацій визначає продуктивність праці і виконання поставлених завдань. Важливим аспектом управління трудовими ресурсами підприємства є психологічна складова. На відміну від сировинно-матеріальних і фінансових ресурсів, способи використання і зберігання яких є загальновідомими та можуть бути застосовані до всього обсягу однотипних ресурсів, управління трудовими ресурсами підприємства вимагає від керівників знання не тільки бізнес-процесів, а також і основ психології. Від цього залежить спроможність керівника здійснювати необхідний вплив на кожного підлеглого, викликаючи у нього відчуття задоволення своєю роботою і посадою, створюючи сприятливу психологічну атмосферу в колективі.

Взаємодія персоналу на підприємстві відбувається шляхом налаштування комунікаційних зв'язків. Комунікація являє собою процес передачі інформації від однієї особи до іншої. Основними елементами комунікаційного процесу є:

1. Мінімум два суб'єкти (сторони) комунікаційного процесу.
2. Інформація, що передається.
3. Канал передачі інформації.

Наявність вищевказаних елементів визначає комунікаційний процес як такий, що відбувся або може відбутися.

Важливо звернути увагу на те, що в процес взаємодії суб'єктів комунікаційного процесу, їх співпраця може бути налагоджена тільки у випадку здійснення якісних комунікацій. У цьому процесі важливими є багато складових, оскільки відбувається взаємодія багатьох суб'єктів комунікацій, між якими повинні бути налагоджені канали зв'язку. Таким чином, на якість комунікаційних процесів впливають різні підсистеми управління комунікаціями: організаційна, інформаційна, технологічна, соціально-психологічна (дод. 3).

Організаційна підсистема визначає механізми взаємодії суб'єктів управління: взаємозв'язки між відділами і працівниками та з управлінської ланкою. Ці взаємозв'язки визначаються і формуються на базі організаційної структури управління підприємством, яка відіграє важливу роль у забезпеченні параметрів якісного комунікаційного процесу. Розглянуті у попередньому розділі переваги і недоліки різних типів організаційних структур управління доводять, що побудова якісних комунікаційних зв'язків у відповідності до характеру, масштабу та особливостей виробничого процесу сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та ефективності господарської діяльності підприємства.

Інформаційна підсистема спрямована на визначення алгоритмів передачі інформації по управлінській вертикалі «згори-вниз» і навпаки. Тобто, ключовим завданням є створення, на базі сформованих взаємозв'язків, мережі та каналів розповсюдження інформації таким чином, щоб забезпечити максимальну швидкість передачі інформації до кожного суб'єкта комунікацій.

Якісні показники передачі інформації (швидкість, повнота, достовірність інформації, тощо) створюються за рахунок технічних засобів в межах технологічної підсистеми комунікаційного процесу. При виборі засобів розповсюдження інформації (програмного та апаратного забезпечення), варто приділяти увагу збереженню конфіденційності, яка залежить від системи захисту інформації.

Крім організаційного та технологічного забезпечення, на якість комунікаційного процесу суттєвий вплив має людський фактор, особливо у випадках передачі інформації по ланцюгу працівників (наприклад, від вищого керівництва через декілька рівнів менеджерів до робітника певного відділу). Чіткість та зрозумілість інформації на кожній ланці ланцюга є надважливою. Тому, важливими ознаками саме якісного комунікаційного процесу є:

- 1) доступність та зрозумілість інформації, що передається;
- 2) достовірність інформації;
- 3) цільова направленість (доцільність) інформації;
- 4) наявність каналу зворотного зв'язку, який забезпечує можливість уточнення інформації, мінімізує ймовірність непорозумінь, викривленого сприйняття інформації.

Крім того, для ефективної передачі інформації важливо сформувати в колективі безконфліктне середовище та налагодити міжособистісні комунікації.

Вдосконалення механізмів управління комунікаціями на підприємстві сприяє підвищенню продуктивності праці, чіткому донесенню інформації щодо доцільності та ефективності змін, зниженню опору змінам, тобто сприяє підвищенню лояльності працівників до впровадження управлінських інновацій на підприємстві.

Інноваційний розвиток підприємства часто створює передумови для впровадження управлінських інновацій на підприємстві з метою налагодження та оптимізації управлінської та іншої господарської діяльності,

а також у зв'язку з необхідністю змінювати організаційну структуру управління підприємством з метою її адаптації до нових умов функціонування в інноваційному середовищі.

Впровадження управлінських інновацій може бути направлене на покращення фінансово-економічних, соціальних, адміністративних результатів діяльності підприємства, або може бути викликане зміною середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього), у якому здійснює свою діяльність підприємство. В будь-якому разі, при впровадженні управлінських інновацій повинна бути чітко визначена місія інноваційної діяльності підприємства. Це є першим етапом механізму управлінських інновацій (рис.3.1).

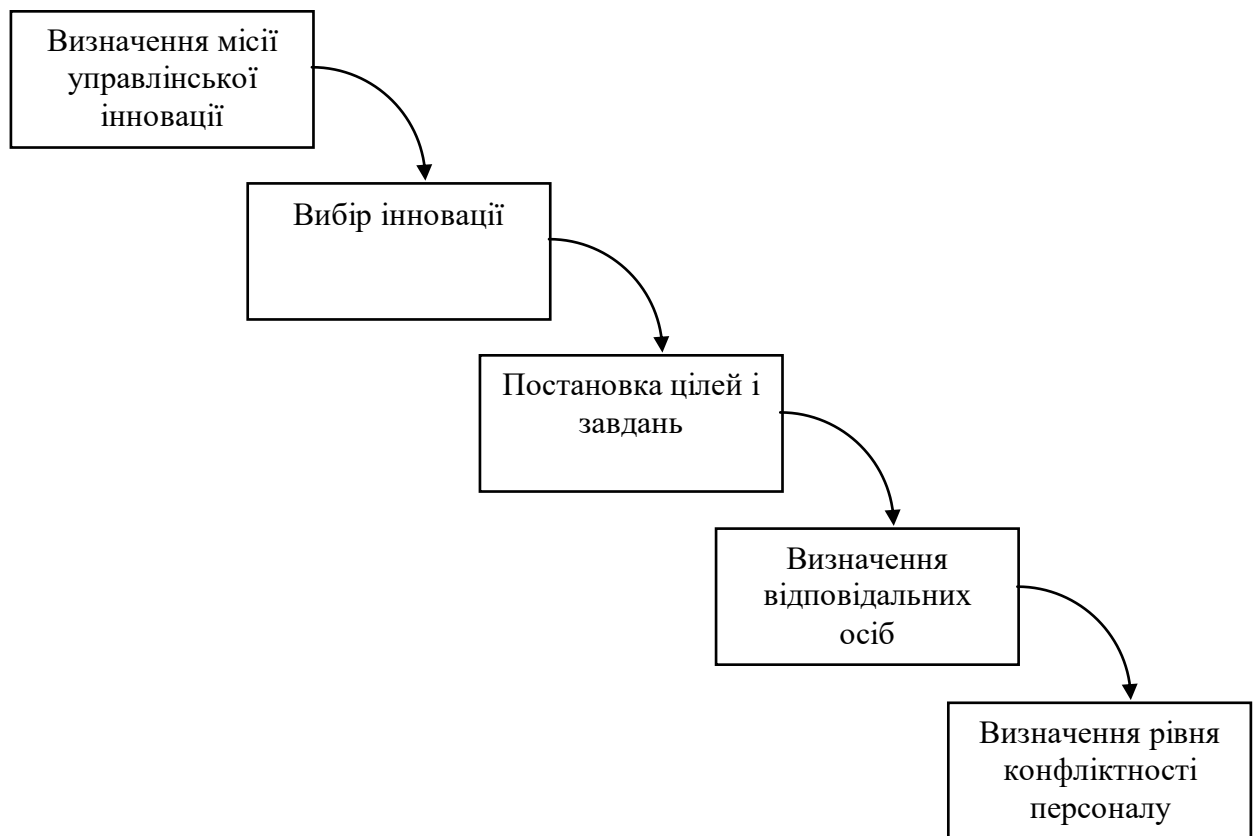


Рис. 3.1. Механізм управлінських інновацій*

*Джерело : власна розробка автора

Місія управлінської інновацій визначається відповідно до генеральної мети діяльності підприємства, сучасного рівня розвитку, стану зовнішнього середовища, наявної організаційної структури управління підприємством. Ці фактори та обставини формують розуміння переліку заходів, які можуть бути

впроваджені для подолання існуючих проблем та досягнення бажаного рівня розвитку підприємством.

Зазвичай, реалізація визначеної місії може бути здійснена декількома альтернативними способами. Тому, важливо здійснити розрахунок ефективності впровадження тої чи іншої управлінської інновації. При розрахунку слід враховувати як можливі вигоди (доходи, прибутки) від впровадження конкретного заходу, так і потенційні втрати, що виникають в результаті відмови від інших альтернативних варіантів розвитку.

Вибір управлінської інновації супроводжується постановкою конкретних, визначених у часі цілей і завдань, а також відповідальних осіб або безпосередньо виконавців інноваційних змін. Управління персоналом підприємства являє собою процес взаємодії менеджерів різних рівнів і їх підлеглих працівників, що здійснюється з метою формування складної системи методів та механізмів впливу на них, заснованої на розумінні мотиваційних та стимулюючих факторів, які є визначальними для забезпечення необхідного рівня продуктивності праці персоналу.

Існуючі методи мотивації працівників визначають основні фактори впливу на персонал. Окремі економічні методи, такі як премії або штрафи, організаційні – кар'єрне зростання або зняття з посади і пониження, психологічні – похвала і догани, застосовуються по відношенню до окремого працівника/підрозділу або до всього персоналу підприємства за умови наявності відповідних обставин, які спричиняють необхідність застосування цих методів мотивації. Наприклад, перевиконання планових показників діяльності підприємства у звітному періоді є обставиною для підвищення заробітних плат, нарахування премій чи просування по кар'єрній драбині найбільш продуктивних працівників і навпаки.

Поряд з цим, деякі методи мотивації працівників повинні застосовуватися незалежно від наявних обставин роботи, продуктивності праці персоналу або ступеня виконання планових показників діяльності підприємства. Сприятливий психологічний клімат в колективі може бути

визначальним фактором для позитивного відношення працівників до роботи та підвищення рівня продуктивності праці. Підтвердженням цієї тези є дослідження найбільш розповсюджених причин звільнення українських працівників. Конфлікти з керівництвом займають третю сходинку у рейтингу причин зміни роботодавця (27 % респондентів), слідуючи за такими причинами, як низька заробітна плата (44 % респондентів) і відсутність перспектив кар'єрного зростання (29 % респондентів) [2]. Більше половини працівників, що звільнилися чи налаштовані на звільнення, визначають однією з причин несприятливу атмосферу в колективі.

Впровадження управлінських інновацій може викликати опір з боку найбільш конфліктної частини персоналу підприємства. Зважаючи на це, все більшої актуальності набуває вивчення питання оцінки рівня конфліктності персоналу при прийнятті управлінських рішень, а також управління конфліктами та можливостей впровадження нових методів їх попередження та вирішення з метою недопущення втрат цінних кадрів, зниження продуктивності роботи персоналу.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, при якій спрямовані на реалізацію своїх інтересів дії одної сторони перешкоджають реалізації інтересів іншої сторони [3, с. 15; 4, с. 73].

В першу чергу, необхідно розібратися у причинах виникнення конфліктів. А. Чекалдин [4, с. 73-74] виділяє 3 групи причин, провокуючих конфлікти:

1. «Зміст трудового процесу: організаційні обставини, що заважають працівнику виконувати свої обов'язки. Такі обставини можуть виникнути як за безпосередньої вини керівника (неповне нормативне, ресурсне забезпечення роботи, неготовність робочого місця, нечітко поставлені цілі та задачі або задачі, що виходять за межі обов'язків виконавця, низький рівень оплати праці тощо), так і за вини інших співробітників (безвідповідальність партнера по команді, невиконання або недобросовісне виконання взаємопов'язаних завдань, відсутність комунікацій між колегами і т.д.).

Яскравим прикладом конфліктогенної ситуації може бути невиконання окремим відділом встановленого плану з вини одного працівника, що тягне за собою позбавлення премії, накладення штрафів, збільшення кількості робочих годин, тощо, для всіх працівників відділу [4]».

2. «Розвиток підприємства: впровадження інноваційних змін на підприємстві можуть викликати опір працівників, які найменше до цього пристосовані (впровадження електронної звітності у відділі, де працюють працівники, малознайомих з новітніми комп'ютерними технологіями; призначення оператором нового виробничого обладнання працівника з низькими здібностями до навчання; оптимізація процесів, в результаті чого передбачається зменшення затрат трудових ресурсів та відповідне скорочення персоналу, тощо) [4]».

3. «Соціально-психологічні фактори: несумісність співробітників (за характером, темпераментом, цінностями, відношенням до роботи, здібностями і т.д.), які тісно пов'язані технологічним процесом. Це складна група факторів, що провокують конфлікти, оскільки вони пов'язані з суб'єктивним сприйняттям кожним окремим працівником об'єктивних обставин [4]».

В результаті різних очікувань співробітників від роботи, щодо вкладу партнерів і навіть незалежно від якості виконання працівниками своєї роботи, на міжособистісному рівні може виникати неприязне ставлення одних працівників до інших та порушується загальний соціально-психологічний клімат. Конфліктну ситуацію може створювати підвищення працівників (у разі, якщо хтось зі співробітників вважає це підвищення несправедливим), поява вакантних посад, на які оголошується конкурс, тобто умови, що викликають відчуття суперництва та недобросовісної конкуренції між співробітниками підприємства.

В контексті формування безконфліктного середовища на підприємстві важливого значення набуває врахування особливостей характеру та темпераменту кожного представника колективу при побудові організаційної

структури управління, підборі персоналу, розподілі обов'язків та встановленні комунікаційних зв'язків на підприємстві.

Основні характеристики базових типів темпераменту наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зв'язок типів темпераменту та типів вищої нервової діяльності*

Тип темпераменту	Сила	Врівноваженість	Вид нервової діяльності
Холерик	Сильний	Неврівноважений	Рухливий
Сангвінік	Сильний	Врівноважений	Рухливий
Флегматик	Сильний	Врівноважений	Малорухливий
Меланхолік	Слабкий	Неврівноважений	Інертний

*Джерело : складено автором на основі [5]

Відповідно до особливостей темпераменту варіюється результативність та ефективність взаємодії членів колективу. Так, меланхоліки в меншій мірі, ніж інші, здатні приймати швидкі рішення у ситуаціях, що потребують терміновості. Вони, а також флегматики, більш схильні до виконання завдань, де перевагою є усидливість, увага до дрібниць, та є можливість здійснювати глибокий аналіз. Холерики і сангвініки ефективніше проявляють себе у більш динамічних формах діяльності. Виконання рутинних завдань їх втомлює. Вони швидко втрачають інтерес до такої роботи та прагнуть нової зайнятості.

Холерики є найбільш динамічними та сильними, можуть швидко приймати рішення, не заглиблюючись у детальний аналіз всіх обставин, які провокують ситуацію. Це є одночасно як їх перевагою (швидкість прийняття рішень), так і недоліком (вища імовірність прийняття неправильного рішення). Позитивною стороною сангвініків, у порівнянні з холериком, є вищий ступінь врівноваженості. Емоційність холериків може значно знижувати ефективність їх діяльності у стресових ситуаціях, підвищувати їхню конфліктність.

Варто відзначити, що всі люди мають змішані темпераменти, наділені особливостями кожного з типів з переважанням одного або двох з них. Працівникам з переважаючими динамічними типами темпераментів холериків і сангвіників важко налагодити ефективну взаємодію з меланхоліками. Вони мають різні темпи роботи, рівні емоційності та способи проявляти свої емоції. Тому, для мінімізації імовірності виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві, холерик і меланхолік в межах одного колективу повинні мати різні максимально непов'язані між собою обов'язки. Також, дуже складно налагодити ефективну взаємодію між керівником-холериком і підлеглим-меланхоліком, зважаючи на їхню емоційну невірноваженість, рівні сили та активності.

В колективі повинні бути присутні працівники з різними типами темпераменту, оскільки кожен з них має свої переваги. Завдання керівника – побудувати організаційну структуру та вибудувати комунікаційні зв'язки між ними з урахуванням психологічної сумісності працівників, що забезпечить можливість комфортної співпраці та сприятиме формуванню стабільно-позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

На нашу думку, порядок розміщення типів темпераменту в таблиці 3.1 може відповідати рівням організаційної структури управління підприємством, від інституційного рівня управління та темпераменту холерика до нижчого рівня та меланхолічного типу темпераменту. Крім того, для ефективної взаємодії працівників в межах підрозділу, робочої групи, підбір кадрів повинен відбуватися за максимально схожими типами темпераменту: холерик-сангвінік, сангвінік-флегматик, флегматик-меланхолік.

Вважаємо доцільним доповнити перелік груп конфліктогенних факторів, запропонований А. Чекалдіним, факторами зовнішнього середовища, невідконтрольного підприємству та окремому працівнику. Конфліктні ситуації на підприємстві можуть виникати навіть в умовах, що ніяк не пов'язані з діяльністю підприємства та роботою окремих працівників,

загальним психологічним кліматом в колективі, тощо. Наприклад, зміни на державному рівні: інфляційні коливання, зміни рівня мінімальної зарплати, ставок оподаткування, тощо, можуть викликати у працівників відчуття невідповідності виконуваних обов'язків отримуваній винагороді без реальної зміни рівня оплати праці на підприємстві.

Ще однією окремою групою факторів, що можуть провокувати конфлікти на підприємстві, є соціально-побутові умови життя працівників. Зміни банківських ставок по кредитах можуть спровокувати негативне ставлення до роботи та заробітної плати у працівників, які мають відповідні боргові зобов'язання перед банками. Навіть звичайні побутові проблеми на рівні сім'ї працівника (сварки, відсутність підтримки, хвороби рідних, тощо) можуть спричинювати невдоволення роботою у випадку виникнення у працівника нових потреб, які він не в змозі задовольнити. Такі невдоволення, в свою чергу, можуть породжувати погіршення якості роботи працівника та відповідно викликати появу конфліктогенних факторів соціально-психологічної групи.

Конфлікти, що виникають в межах одного підприємства класифікуються як мікрорівневі конфлікти, можуть бути відкритими та закритими (прихованими). Конфлікти класифікують за сферами проявлення, масштабами, суб'єктами, тощо (табл. 3.2).

Конфлікт може виникнути в будь-який момент та за участі будь-якого працівника. Сторонами конфлікту можуть виступати як працівники одного рівня управління, згідно з організаційною структурою підприємства, так і працівники, що знаходяться на різних рівнях управління. Таким чином розрізняють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Крім того, можуть виникати більш складні вертикально-горизонтальні конфлікти, коли рішення керівника викликає відчуття невдоволення у одного або декількох підлеглих. Це може спровокувати вертикальний конфлікт, а саме по відношенню до керівника, що прийняв рішення, а також горизонтальний конфлікт по відношенню до працівників, які підтримують це рішення. З боку останніх,

відповідно, цей конфлікт (його горизонтальна частина) також може наростати.

Таблиця 3.2

Класифікація конфліктів*

№ п/п	Ознака класифікації	Види конфліктів
1	2	3
1	За сферою проявлення	Виробничо-економічні Ідеологічні Соціально-психологічні Сімейно-побутові
2	За масштабами, тривалістю і напруженістю	Загальні і локальні Бурхливі швидкоплинні, короткотермінові Гострі тривалі, затяжні Слабовиражені і уповільнені Слабовиражені і швидкоплинні
3	За суб'єктами конфліктної взаємодії	Внутрішньоособистісні Міжособистісні Міжособистісно-групові Міжгрупові
4	За предметом конфлікту	Реальні (предметні) Нереальні (безпредметні)
5	За джерелом і причиною виникнення	Об'єктивні і суб'єктивні Організаційні Емоційні і соціально-трудова Ділові і особистісні
6	За комунікативною направленістю	Горизонтальні Вертикальні Змішані
7	За соціальними наслідками	Позитивні і негативні Конструктивні і деструктивні Творчі і руйнівні
8	За формою і ступенем зіткнення	Відкриті і приховані Спонтанні, ініціативні і спровоковані Неминучі, вимушені, недоцільні
9	За способом і масштабом врегулювання	Антагоністичні і компромісні Повністю і частково вирішувані Ті, що приводять до згоди і співробітництва

*Джерело : складено автором на основі [6]

Конфлікт може виникнути в будь-який момент та за участі будь-якого працівника. Сторонами конфлікту можуть виступати як працівники одного рівня управління, згідно з організаційною структурою підприємства, так і працівники, що знаходяться на різних рівнях управління. Крім того, можуть виникати більш складні вертикально-горизонтальні конфлікти, коли рішення

керівника викликає відчуття невдоволення у одного або декількох підлеглих. Це може спровокувати вертикальний конфлікт, а саме по відношенню до керівника, що прийняв рішення, а також горизонтальний конфлікт по відношенню до працівників, які підтримують це рішення. З боку останніх, відповідно, цей конфлікт (його горизонтальна частина) також може наростати.

Важливо звернути увагу на можливі наслідки виникнення конфліктів на підприємстві (табл. 3.3). Незважаючи на те, що практично в кожному конфлікті можна виділити певні позитивні наслідки, переважна більшість конфліктів може у значно більшій мірі чинити негативний вплив на діяльність підприємства. На нашу думку, ключовим аспектом, що породжує більшість негативних наслідків конфліктів, є втрати часу, який витрачається на розгортання конфлікту та якого потребують сторони і керівництво для його урегулювання.

Таблиця 3.3

Види наслідків управлінських конфліктів*

Позитивні	Негативні
Інтеграція колективу підприємства (при протиборстві з зовнішнім ворогом відбувається згуртування персоналу)	Згортання ділових контактів (конфлікт стимулює пошук нових партнерів на заміну ділових зв'язків, що його породжують)
Сигналізації (конфлікт свідчить про виникнення проблем, протиріч, відставання окремих ланок на підприємстві від загального процесу)	Падіння мотивації до праці (незадоволені інтереси персоналу, що стали причиною конфлікту, знижують його ділову активність)
Інновації (вирішення конфлікту веде до прогресивних змін на підприємстві, впровадження нових техніки, технологій або методів управління)	Втрати робочого часу (протистояння сторін в конфлікті відволікає персонал від виконання своїх професійних функцій)

Продовження табл. 3.3

1	2
Інформація (конфлікт веде до отримання сторонами інформації, яка до цього могла бути прихованою)	Умисна деструктивна поведінка (у випадках, коли сторони не мають наміру іти на компроміс)
Стабілізація (впровадження інновацій і узгодження інтересів конфлікуючих сторін стабілізує роботу підприємства)	Руйнування колективу (конфліктне протистояння призводить до психологічної роз'єднаності групи, яку в майбутньому важко побороти)
Соціалізація (конфліктне протистояння призводить до підвищення інформованості, правової грамотності сторін, розвитку навичок спілкування з людьми, тощо)	Заплутування проблеми (прагнення досягти своїх цілей будь-яким способом породжує відхід від основної проблеми до приватних питань, в результаті чого не відбувається її вирішення)

*Джерело : складено автором на основі [6]

Залежно від обставин виникнення, сили та темпу розвитку конфлікту, підприємство може мати різного роду негативні наслідки: організаційні (погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження швидкості та якості комунікаційних процесів) та економічні (зниження продуктивності праці, обсягів виробництва, рентабельності діяльності підприємства, тощо). Тому, виявлення конфліктогенних факторів, уникнення чи урегулювання конфліктної ситуації повинне відбуватися під керівництвом менеджера. Така його діяльність складає поняття «управління конфліктами».

На думку І. Топоркової, О. Ткаченко, «управління конфліктом – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення» [7, с. 380]. Подібне визначення цього поняття дають Е. Садовніков та С. Шевченко [8, с. 92], визначаючи, що дії по вирішенню конфлікту повинні мати соціально-психологічний характер.

Г. Захарчин, Р. Винничук визначають поняття «управління конфліктом» як «цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт» [9, с.124].

Узагальнюючи існуючі думки науковців вважаємо, що поняття «управління конфліктом» найбільш повно може бути охарактеризоване як

управлінська діяльність менеджера, що являє собою аналізування внутрішнього середовища підприємства на предмет наявних та потенційних факторів, які викликають або можуть стати причиною конфліктів у колективі, проведення попереджувальних заходів щодо недопущення конфліктів, а також вирішення вже існуючих конфліктів з метою мінімізації втрат трудових ресурсів підприємства, встановлення психологічно-спокійної атмосфери на робочих місцях, підвищення продуктивності праці персоналу. Дане визначення акумулює в собі основні завдання управління конфліктами та цілі здійснення такої діяльності.

Управління конфліктами, як і будь-яку управлінську діяльність, можна розглядати під призмою функцій менеджменту. Для досягнення бажаних результатів, менеджерам необхідно:

- 1) здійснювати дослідження середовища та прогнозування ймовірностей виникнення конфліктогенних факторів;
- 2) організовувати роботу персоналу згідно чітко визначених норм і нормативів, а також беручи до уваги психологічні особливості кожного працівника, їх сумісність;
- 3) здійснювати підбір методів мотивації та стимулюючих інструментів максимально відповідно до індивідуальних особливостей характеру та потреб кожного працівника;
- 4) формувати чітку та зрозумілу працівникам систему контролю їх діяльності.

Основними завданнями керівників в контексті управління конфліктами повинно бути виявлення наявних та потенційних факторів, які можуть спричинити конфлікт, і вчасне реагування на них.

Забезпечення, так званої, «технічної» сторони роботи персоналу (формування чітко визначених цілей, завдань, правил поведінки, методів та умов винагородження і покарання, контрольних заходів, тощо) може значно зменшувати ймовірність виникнення конфліктів, проте не гарантує їх відсутність. Мінливість внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності

може спричинювати зміну відношення персоналу до встановлених на підприємстві норм, в результаті чого у працівника/групи працівників/всього колективу може виникнути невдоволення наявною системою організації роботи на підприємстві. Крім того, конфлікти можуть виникнути на міжособистісному рівні, не маючи відношення до професійної діяльності колективу.

Менеджерам варто сформувати систему управління конфліктами на підприємстві, яка передбачає регулярне проведення комплексної діагностики соціально-психологічної атмосфери в колективі з метою виявлення наявних, прихованих і потенційних факторів, які можуть спричинити виникнення конфлікту, а також вже існуючих конфліктів та способів їх урегулювання (рис. 3.2).

Першочерговим завданням керівника є прогнозування конфлікту. Будь-які зміни або навіть потенційна можливість змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства можуть спричинити конфлікти. Оскільки неможливо передбачити всі потенційні конфліктогенні фактори та реакції кожного зі співробітників на них, надважливим елементом системи управління конфліктами на підприємстві є їх регулярна діагностика, яка повинна відбуватися щоразу при виявленні нових факторів і змін, що можуть спровокувати конфлікт.

Діагностика рівня конфліктності – це процес оцінювання стану конфліктних ситуацій в колективі, тенденцій їх перебігу та прогнозування настання потенційних конфліктів з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства [10, с.270].

Т. Полозова відзначає, що арсенал методичних прийомів вивчення міжособистісного конфлікту утворений двома видами процедур. По-перше, це різні варіанти лабораторно-експериментальних досліджень: від найбільш поширених теоретико-ігрових моделей до рольових ігор і апаратурних методик. По-друге, це процедура опитування в різних модифікаціях: від анкети та інтерв'ю до особистісних тестів. У першому випадку реєстрації

підлягає стратегія дій випробуваної особи в спеціальному чином організованих умовах, у другому – її думки і оцінки з приводу запропонованих завдань [11, с.123].

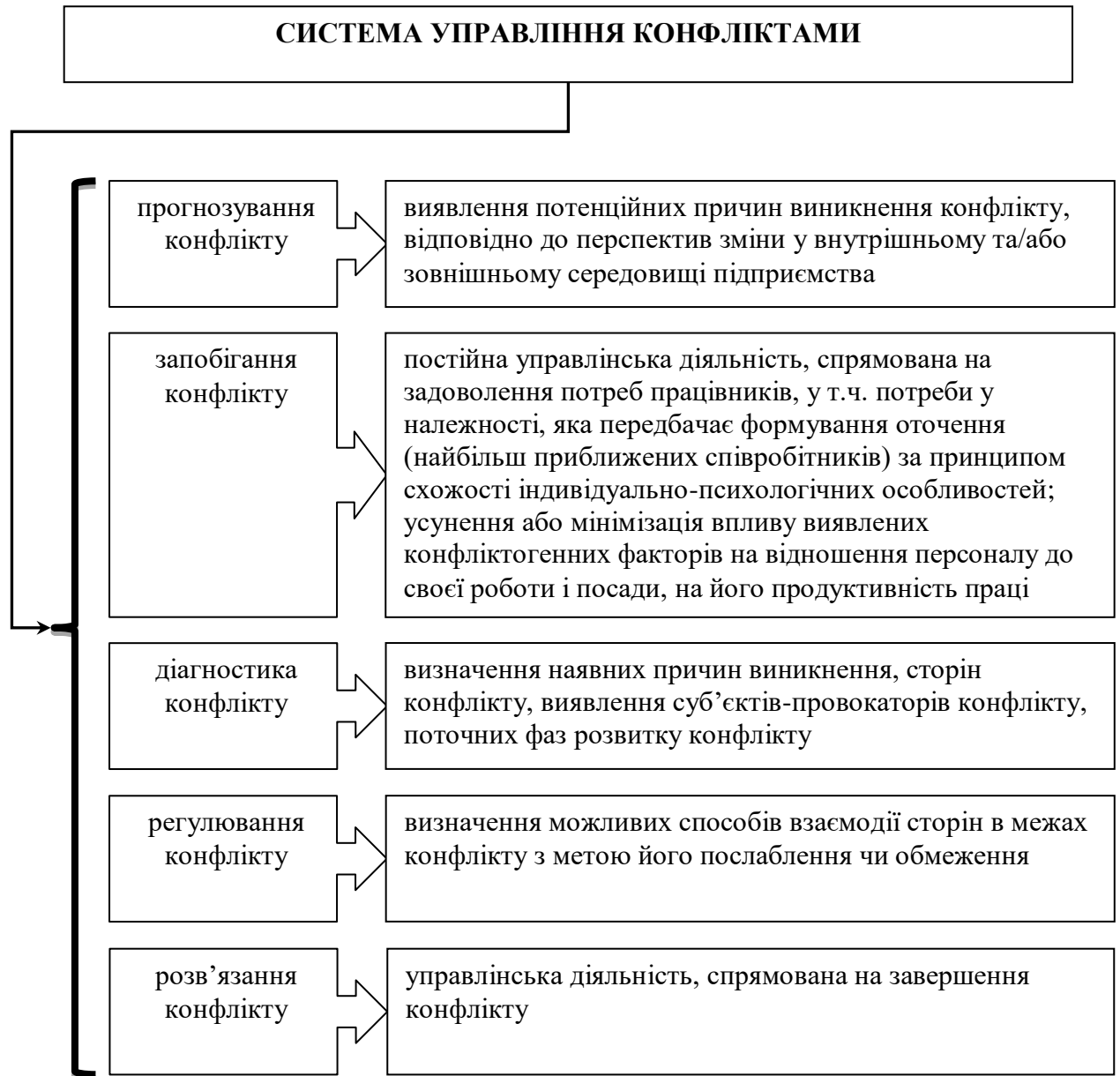


Рис. 3.2. Система управління конфліктами на підприємстві*

*Джерело : опрацьовано та складено автором на основі [9; с. 125-126]

Сучасні науковці пропонують діагностувати рівень конфліктності в колективі експертним методом та з урахуванням кількісних показників конфліктних ситуацій, причин їх виникнення, їх учасників, кількості

вирішених та термінів їх вирішення, а також рівня наслідків конфліктів [10, с.270-271; 12, с.193].

Перевагами кількісного методу діагностування рівня конфліктності є можливість присвоєння числових значень рівню конфліктності, внаслідок чого він з абстрактного поняття переходить в більш конкретне, обчислюване. Таким чином, може керівники можуть досліджувати динаміку конфліктних ситуацій та відслідковувати їх вплив на загальну соціально-психологічну атмосферу в колективі та ефективність його діяльності.

Серед недоліків названих методів діагностування рівня конфліктності персоналу, на нашу думку, слід виділити наступні:

1. Суб'єктивність експертної оцінки:

- 1.1. рівень конфліктності визначається відповідно до суб'єктивного бачення та професіоналізму експерта;

- 1.2. діагностований рівень конфліктності залежить від міжособистісних зв'язків працівників підприємства та експерта, що проводить діагностику;

- 1.3. на ефективність діагностики впливають міжособистісні зв'язки експерта та керівника підприємства/підрозділу;

- 1.4. неможливо дослідити рівень конфліктності персоналу в динаміці у випадку проведення діагностик різними експертами.

2. Повнота кількісних показників конфліктів:

- 2.1. необхідність ведення обліку конфліктних ситуацій;

- 2.2. складність визначення істинних причин виникнення конфліктів, їх повного переліку та впливу прихованих причин (зовнішніх, особисто-побутових, що не пов'язані з професійною діяльністю працівника та його стосунками у колективі);

- 2.3. складність кількісного обчислення прихованих (закритих) конфліктів, що не перейшли у відкриту фазу, а також тих, що були у відкритій фазі (вони вирішені чи набули прихованої форми).

Підвищити достовірність результатів діагностики дозволяє опитування, яке може бути проведене як в усній (інтерв'ю), так і у письмовій формі (анкетування). Перевагою першого над другим є можливість більш широкого дослідження проблеми (виявлення істинних причинно-наслідкових зв'язків невдоволення окремого працівника та виникнення конфліктних ситуацій) шляхом додаткових запитань у ході співбесіди. Основним недоліком анкетування, на нашу думку, є стандартизована форма анкети, яка спрощує облік, дає можливість дослідження конфліктів у динаміці, але може не висвітлювати повного переліку причин виникнення конфліктів, а відтак і не мати повних достовірних результатів.

Натомість, анкетування має ряд переваг над усною співбесідою:

- 1) анонімне анкетування може мати вищий рівень достовірності результатів, ніж відкрита розмова;
- 2) відкриті або напівзакриті питання анкети (з можливістю доповнення запропонованої відповіді власною) знижують стандартизованість анкети (що відбивається на можливості її використання для підбиття статистики конфліктів), але дозволяють більш глибоко дослідити поточну ситуацію, рівень конфліктності;
- 3) дозволяє за короткий термін зібрати велику кількість інформації;
- 4) полегшує процес опитування великого колективу, дає можливість проводити суцільне опитування, а не вибіркове.

З точки зору такого недоліку діагностики рівня конфліктності, як суб'єктивність експертної оцінки, якість діагностики може бути поліпшена з використанням методики виявлення внутрішньогрупової конфліктності, запропонованої Полозовою Т., що базується на виявленні конфліктних пар.

Процедура дослідження заснована на методі експертної оцінки стану міжособистісних відносин членів обстежуваного колективу. В якості експертів виступають самі ж члени колективу, в якому проводиться дослідження [11, с.126]. Спочатку кожен випробовуваний отримує список прізвищ всіх членів групи, написаних попарно у всіх можливих поєднаннях.

До списку додається інструкція з вказівками щодо того, як правильно заповнювати даний список, оцінивши характер взаємодії між членами кожної з запропонованих пар. Після виконання даного завдання кожен випробовуваний отримує анкету, яка містить кілька додаткових закритих питань про взаємини між членами тих пар, які були відзначені як конфліктогенні [11, с.126].

Такий підхід дозволяє співставити оцінки різних експертів, які в той же час є учасниками оцінюваного колективу, а також визначити адекватність оцінки, деталізувати її (кількість, частота, давність, масштаби, наслідки конфліктів в конфліктних парах).

До переваг описаної процедури визначення рівня внутрішньогрупової конфліктності відноситься простота отримання і обробки первинних даних, можливість отримання показників, порівнянних при дослідженні різних колективів. Обмеженість її полягає в тому, що сама по собі вона дозволяє оцінювати тільки зовнішні прояви міжособистісних конфліктів, лише побічно зачіпаючи питання про їх детермінації, способи вирішення, функції та ін. Разом з тим, будучи застосованою в комплексі з іншими методиками, ця процедура може послужити досить зручним в умовах польового дослідження засобом вивчення сформованих в групі міжособистісних відносин [11, с.128].

Більш розширені варіанти дослідження деструктивних міжособистісних конфліктів між працівниками запропонував А. Анцупов. Він відзначає, що недостатня анонімність є суттєвим недоліком соціометричних методик дослідження міжособистісних конфліктів. Крім того, такі анкети мають низький рівень стандартизації [13, с.160].

Модульний соціотест А. Анцупова має модульну структуру, яка включає дві базові та декілька додаткових шкал вимірювання. Базові шкали, подібно до методики Т. Полозової, направлені на оцінку відношення до кожного співробітника в групі. Анцупов А. Я вважає що «додаткові модулі використовуються залежно від цілей вивчення колективу і дозволяють

оцінити якість роботи кожного члена групи, його моральні якості, професійні знання, ступінь допомоги членам групи, зусилля по досягненню особистих і загальногрупових інтересів, характер виконання даних обіцянок, а також інші особливості групи і кожного її члена [13, с.160-161]».

Достовірність результатів тесту досягається за рахунок трьох варіантів анонімності. Кожен опитуваний може обрати варіант анонімності на власний розсуд. Цим забезпечується максимальна достовірність результатів проведеного тесту.

Перший (найнижчий) рівень анонімності передбачає, що опитуваний підписує анкету або ставить свій порядковий номер в списку співробітників (що також дозволяє ідентифікувати його). Зазвичай, такий варіант анкетування можуть обрати 10-15 % опитуваних. Другий рівень забезпечує анонімність оцінки, але самі оцінки стають доступні кожному учаснику опитування.

Третій рівень характеризується повною анонімністю. Сам опитуваний визначає послідовність оцінювання кожного співробітника, тому неможливо визначити хто і кому поставив конкретну оцінку. Такий тест забезпечує найвищий рівень достовірності, але не дозволяє виявити сторони існуючих конфліктів, а тільки загальний рівень конфліктності досліджуваної групи співробітників.

Оскільки, однією з основних цілей діагностики конфліктності колективу є виявлення його соціально-психологічних характеристик, навіть цілком анонімні анкети є достатньо інформативними, тому що дозволяють оцінити загальний стан соціально-психологічного клімату в колективі. Зазвичай, таке опитування проходить невелика група людей і, оскільки співробітники свідомо чи підсвідомо впливають на своїх колег, не існує суттєвих відхилень у результатах анонімного анкетування. Тобто, в колективі формується подібні взаємовідносини та стосунки між усіма працівниками.

Варто відзначити, що описані вище методики дослідження рівня конфліктності персоналу акцентують увагу на міжособистісних конфліктах.

Проте, конфліктогенні фактори можуть провокувати міжгрупові конфлікти, які може не відобразити оцінювання міжособистісних взаємин. Крім того, ці методики не дозволяють виявити причини конфліктів. Тому, доцільно досліджувати імовірність виникнення інших конфліктогенних факторів, здатних підвищувати схильність персоналу до конфліктів: різкі несприятливі зміни в зовнішньому середовищі, організаційні та інноваційні зміни на підприємстві, тощо.

Оптимальним є поєднання існуючих підходів до діагностики конфліктів на підприємствах. Консультації психолога, різноманітні опитування, співбесіди та анкетування (вибіркові або суцільні) варто проводити по мірі необхідності:

- при прийнятті на роботу нового працівника (індивідуальні/вибіркові);
- при переведенні, підвищенні працівника;
- при змінах у зовнішньому середовищі, які можуть мати суттєвий вплив на соціально-психологічний стан працівників підприємства (рівень цін та заробітних плат, оподаткування, закони у сфері охорони праці і т.д.).

З метою визначення рівня конфліктності персоналу на підприємствах ПрАТ «Одесавинпром», ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» і ПрАТ «Одеський коньячний завод», нами були розроблені анкети. При розробці анкети були враховані психологічні аспекти її заповнення, відповідно до яких рекомендований обсяг анкети не перевищує 25-30 питань. Питання розміщені у порядку зростання складності, від прямих питань, які можуть мати тільки два варіанти відповіді, до непрямих питань, що потребують виразити власну точку зору з певного аспекту

Анкети містять питання, що висвітлюють ставлення працівника до своєї роботи, обов'язків, співробітників та керівництва, а також його думку щодо якості організації роботи, нормативного та ресурсного забезпечення його професійної діяльності на підприємстві (дод. К). Для спрощення аналізу запропоновано два полярних варіанта відповіді, які, за бажанням керівника

підприємства чи підрозділу, можуть бути доповнені власною відповіддю працівника.

У анкетуванні взяли участь працівники відділів маркетингу досліджуваних виноробних підприємств. Так, на ПрАТ «Одесавинпром» було заповнено 12 анкет, на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» – 3 анкети, на ПрАТ «Одеський коньячний завод» – 6 анкет.

Для узагальнення анкетних даних, визначення загального рівня конфліктності відділу, кожному варіанту відповіді присвоєно числове значення: відповідь «так» – 0 балів, відповідь «ні» – 0,05 балів (у розрахунку 20 питань * 0,05 балів = 1 бал). Таким чином, загальний рівень задоволення працівника його роботою та відповідний рівень конфліктності вимірюється у діапазоні від 0 до 1, де «0» – найнижчий рівень конфліктності, а «1» – найвищий. Результати анкетування наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати анкетування працівників відділів маркетингу
досліджуваних виноробних підприємств*

Співробітник	Кількість питань з відповіддю		Бали
	«так»	«ні»	
ПрАТ «Одесавинпром»			
1	14	6	0,30
2	8	12	0,60
3	14	6	0,30
4	13	7	0,35
5	12	8	0,40
6	14	6	0,30
7	7	13	0,65
8	10	10	0,50
9	14	6	0,30
10	8	12	0,60
11	9	11	0,55
12	8	12	0,60
Середнє значення	11	9	0,45

Продовження табл. 3.4

ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»			
1	3	17	0,85
2	7	13	0,65
3	8	12	0,60
Середнє значення	6	14	0,70
ПрАТ «Одеський коньячний завод»			
1	16	4	0,20
2	8	12	0,60
3	13	7	0,35
4	10	10	0,50
5	14	6	0,30
6	17	3	0,15
Середнє значення	13	7	0,35

*Джерело : розраховано автором за даними анкет

З таблиці бачимо, що найвищий рівень конфліктності відмічається на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», де всі співробітники відділу маркетингу вказали понад 60 % негативних відповідей на представлені в анкеті запитання. Половина працівників (6 з 12 осіб загалом) відділу маркетингу ПрАТ «Одесавинпром» відмічають понад 50 % незадовільних умов роботи.

Рівень конфліктності персоналу відділу маркетингу ПрАТ «Одеський коньячний завод» може бути охарактеризований як найнижчий серед досліджуваних підприємств. На цьому підприємстві найбільша частка позитивних відповідей на питання анкети та, відповідно, найвищий рівень задоволеності персоналу своєю роботою, умовами праці та соціально-психологічною атмосферою в колективі.

Варто відзначити, що результати проведеного анкетування відображають загальні соціально-психологічні характеристики працівників відділів маркетингу на кожному з досліджуваних підприємств, більшість з яких є наслідком відповідних переваг та недоліків організаційних структур управління, систем організації роботи на них.

Зокрема, високий рівень конфліктності персоналу на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» зумовлений порівняно низьким рівнем інформованості та ініціативності персоналу. На нашу думку, це може бути наслідком недосконалості лінійної організаційної структури управління на підприємстві, яка характеризується багатоетапністю (через всі ланки управління) інформаційного потоку як «зверху вниз», так і зворотного потоку, внаслідок чого може відбуватися викривлення інформації. Крім того, в лінійній організаційній структурі ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» працівники і структурні відділи не мають автономності, обмежені у можливостях творчості, ініціативи, впровадження нововведень (інноваційності) у професійній діяльності. Відповідно, одноманітна рутинна робота може ставати нецікавою, від чого знижується задоволення від роботи.

Середній, серед досліджуваних виноробних підприємств, рівень конфліктності персоналу ПрАТ «Одесавинпром» обумовлюється більш досконалою організаційною структурою управління. Проте, порівняно невисокий рівень оптимізації розподілу праці та орієнтованість структурних підрозділів підприємства на генеральні цілі підприємства, створюють відділу маркетингу складнощі у дотриманні та реалізації маркетингової стратегії. В результаті цього та, на додачу, малої штатної чисельності відділу маркетингу, у працівників виникає відчуття перевантаженості працею та відповідне невдоволення рівнем винагородження праці та роботою загалом. Крім того, на рівень конфліктності персоналу підприємства впливає відсутність узгодженої маркетингової стратегії з керівництвом підприємства ПрАТ «Одесавинпром», внаслідок чого працівники підприємства не мають змоги розраховувати на стабільність та захищеність на роботі.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» також має певні проблеми з фінансовим станом, що відбивається у не досить повному та якісному матеріально-технічному забезпеченні роботи працівників. Це знижує дисциплінованість окремих представників колективу та ускладнює можливості взяти чергову відпустку або за станом здоров'я. Але, незважаючи

на це, переважна більшість працівників відділу маркетингу підприємства позитивно ставиться до умов роботи та характеризує соціально-психологічний клімат в колективі як сприятливий. Як наслідок, рівень конфліктності працівників відділу маркетингу ПрАТ «Одеський коньячний завод» є найнижчим серед досліджуваних підприємств.

Запропонований методичний підхід до визначення рівня конфліктності персоналу створює умови для порівняння соціально-психологічного клімату у різних за характеристиками (чисельністю, якісним складом, напрямом діяльності тощо) відділах і підприємствах та дозволяє обґрунтувати необхідність впровадження заходів, спрямованих на його стабілізацію, зниження рівня конфліктності, урегулювання та вирішення конкретних конфліктних ситуацій.

Розроблені нами анкети можуть періодично бути застосовані як в цілому на підприємствах, так і в окремих відділах для діагностики соціально-психологічного клімату, аналізу динаміки конфліктів та визначення ефективності заходів щодо попередження та урегулювання конфліктів. Для більш глибокого дослідження поточних конфліктних ситуацій питання анкети можуть бути доповнені варіантом відповіді «власна відповідь», у якій працівник може більш детально обґрунтувати свою відповідь.

Крім того, анкети аналогічного змісту можуть бути використані для опитування кандидатів на вакантні посади. В такому випадку, опитування передбачатиме визначення важливих для працівника аспектів діяльності (наявність посадової інструкції, робочого місця, стосунки в колективі, тощо) та умови, які його задовольняли або не задовольняли на попередньому місці роботи.

Досягнення безконфліктного середовища є ідеальним станом системи взаємодії працівників підприємства. На нашу думку, основними принципами організації роботи персоналу підприємства, яке прямує до мети формування безконфліктного внутрішнього середовища, повинні бути:

- обґрунтованість і нормативність діяльності;

- системність мотиваційних та стимулюючих методів;
- соціальна справедливість;
- еквівалентність винагород (покарань) досягненням і здобуткам;
- доступність інформації, її систематичне доведення до цільової аудиторії, гласність.

Створення умов, коли підприємство функціонує як налагоджена система взаємодії трудових ресурсів в межах чітко визначених завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей, що є зрозумілими для кожного учасника процесу, є запорукою формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Конфлікти є невід’ємною частиною взаємодії людей. Вміння вчасно реагувати на виникнення конфліктних ситуацій та знаходити вихід з них – одне з важливих завдань менеджменту підприємства, нарівні з умінням планувати господарську діяльність, організовувати робочі місця та здійснювати набір персоналу відповідно до наявних бізнес-процесів, визначати доцільні методи мотивації та контролю для застосування до окремого працівника чи персоналу в цілому. Тому, важливим завданням в управлінні конфліктами є систематична діагностика конфліктів в колективі, що спрощує їх урегулювання і вирішення, а також дозволяє знизити негативний вплив конфлікту на продуктивність праці. Правильна інтерпретація результатів діагностики рівня конфліктності персоналу дозволяє визначити конкретні заходи, які можна вжити для покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі.

3.2. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства

Сучасні темпи розвитку економіки та постійно зростаючі потреби споживачів на ринку змушують виробників впроваджувати різноманітні інновації, направлені на розробку нового продукту, здатного більш якісно задовольняти потреби, нової технології чи методу виробництва, який

дозволяє оптимізувати виробничі витрати, тощо. Ці зміни часто ведуть за собою потребу у впровадженні організаційно-управлінських інновацій, починаючи з удосконалення організаційної структури управління підприємством і до повної реструктуризації діяльності підприємства-інноватора.

Управлінські інновації можуть бути впроваджені на підприємствах без прив'язки до будь яких інших змін у господарській діяльності, оскільки саме по собі налагодження більш якісної роботи персоналу та виконання поставлених завдань здатне забезпечити більш ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці персоналу, що, в свою чергу, може сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та посиленню його конкурентних позицій на ринку.

Впровадження управлінських інновацій, як будь яка управлінська діяльність, являє собою комплекс заходів щодо постановки цілей, реалізації стратегій, завдань і відповідальних осіб за виконання. Тобто, це діяльність з планування та реалізації системи дій по досягненню генеральної мети діяльності підприємства.

Впровадження управлінських інновацій передбачає визначення цілей за напрямками господарської діяльності в межах генеральної мети діяльності підприємства, розробку стратегій їх досягнення, постановку завдань в межах стратегії, а також визначення відповідальних осіб за виконання та конкретних виконавців, налагодження між ними комунікаційних зв'язків, що забезпечують якісну реалізацію прямих та зворотних потоків інформації на підприємстві (рис. 3.3).

Процес планування впровадження інновацій є управлінською діяльністю, тому відбувається за безпосередньої участі та контролю керівних ланок підприємства. Так, до обов'язків і повноважень керівників інституційного рівня (генерального директора та його заступників за напрямками господарської діяльності) входить встановлення генеральної мети діяльності підприємства, визначення цілей в її межах та розробка стратегій їх

досягнення відповідно до сучасного стану та тенденцій розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

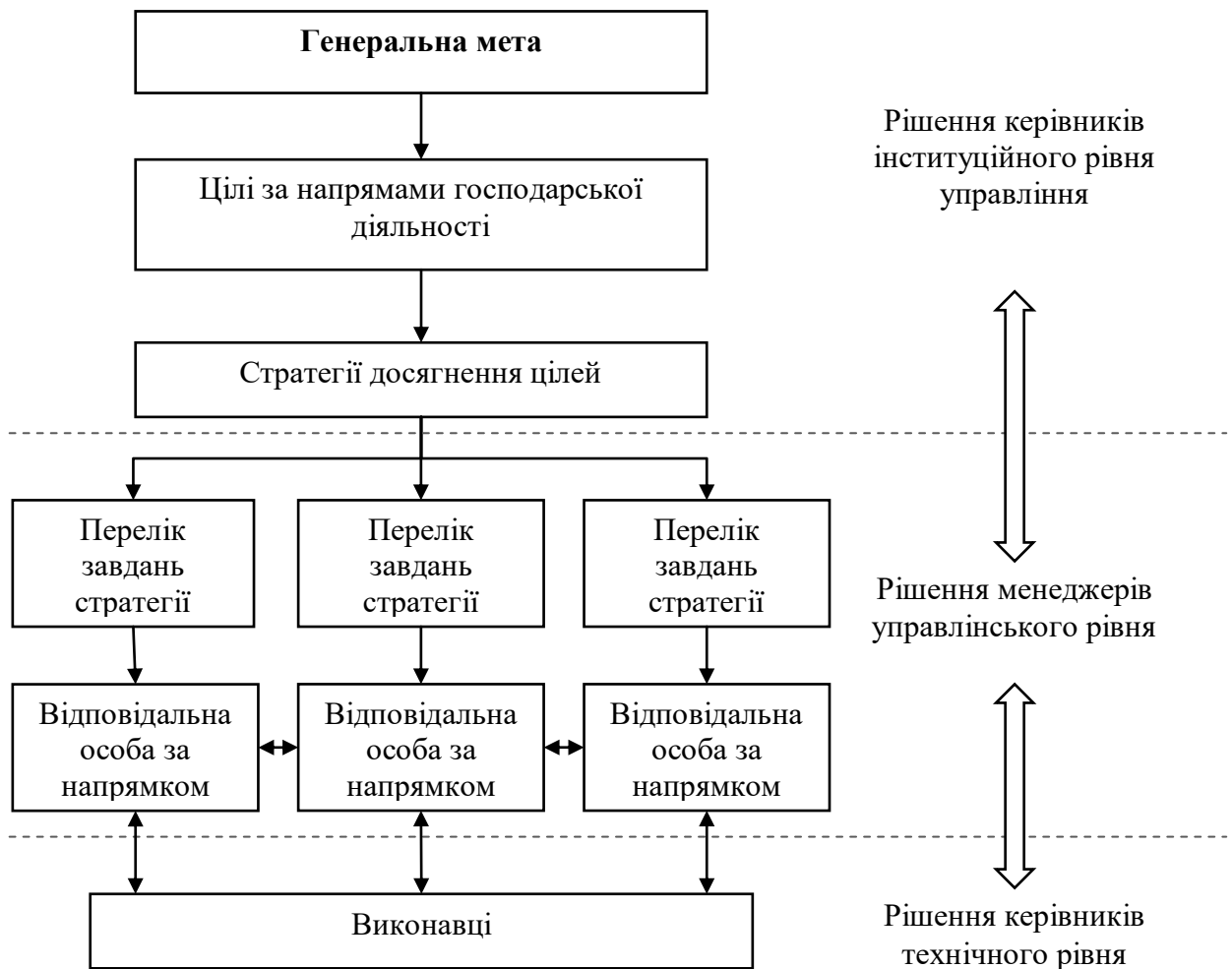


Рис. 3.3. Процеси планування та реалізації впровадження управлінських інновацій на підприємстві*

*Джерело : власна розробка автора

З метою обґрунтування доцільності стратегій та для забезпечення їх відповідності актуальним вимогам середовища, вища керівна ланка може залучати до процесу прийняття рішення виконавців, які здійснюють збір інформації як в межах підприємства, так і з зовнішнього середовища, а також необхідні розрахунки.

Після реалізації цього етапу, інформаційний потік (інформація про прийняті вищим керівництвом рішення) рухається до менеджерів управлінського рівня, які в межах своїх обов'язків і повноважень визначають перелік завдань для реалізації стратегії (розбивають стратегію на окремі

завдання) та відповідальних осіб, на яких покладаються обов'язки з організації фактичного виконання завдань, а також контролю за їх виконанням і звітування вищим рівням управління.

В межах управлінської функції організації, відповідальні особи здійснюють ресурсне, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення виконання поставлених завдань. Крім того, вони обирають методи мотивації виконавців і контролю їх роботи. В процесі реалізації стратегії забезпечують постійний моніторинг результатів діяльності, що дає змогу аналізувати ступінь виконання плану та, у взаємодії з вищими рівнями управління, приймати рішення щодо коригування початкової стратегії або фактичних дій виконавців при існуванні такої потреби.

Варто зауважити, що підприємство як суцільний організм, повинне мати взаємопов'язані цілі та, відповідно, реалізовувати їх у комплексі. Тому, повинні бути налагоджені не тільки міжрівневі комунікаційні зв'язки між керівником-координатором процесу реалізації стратегії і підлеглими йому виконавцями завдань, а і міжструктурні зв'язки між відповідальними особами за окремими напрямками.

Механізм впровадження управлінських інновацій являє собою складну систему заходів і процедур щодо реалізації цілей підприємства, які викликають фундаментальні зміни у діяльності підприємства. При плануванні впровадження управлінських інновацій необхідно враховувати стан галузі, в якій працює підприємство, та суміжних галузей (підприємств-постачальників, партнерів, посередників), тенденції розвитку зовнішнього середовища та особливості діяльності підприємств у цій галузі (особливо, прямих конкурентів).

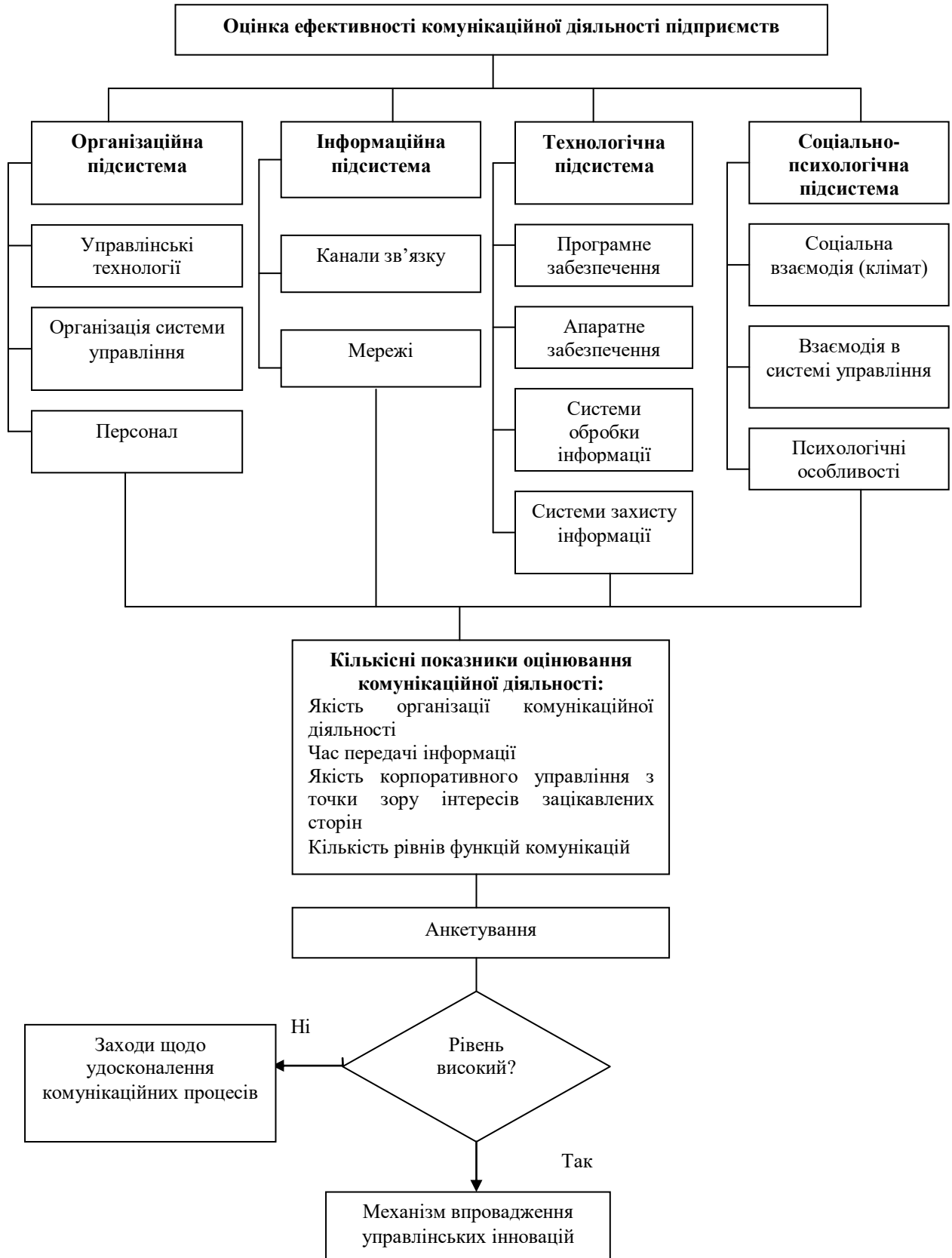


Рис.3.4. Алгоритм оцінки комунікаційних аспектів впровадження управлінських інновацій на підприємствах*

*Джерело : власна розробка автора

Не менш ефективним для підприємств виноробної галузі може бути впровадження процесових інновацій, які сприяють вдосконаленню різних аспектів господарської діяльності, зокрема організаційно-управлінської. Вона полягає у створенні середовища, яке забезпечує всі умови, необхідні для ефективної взаємодії суб'єктів господарської діяльності всіх рівнів управління: керівника підприємства, заступників за напрямками, керівників та працівників відділів.

У комунікаційному процесі важливими є багато складових, оскільки відбувається взаємодія багатьох суб'єктів комунікацій, між якими повинна бути налагоджена чітка, зрозуміла та доступна система прямих та зворотних каналів зв'язку. Таким чином, на якість комунікаційних процесів впливають різні підсистеми управління комунікаціями: організаційна, інформаційна, технологічна, соціально-психологічна (рис. 3.4.).

Організаційна підсистема визначає порядок та механізми взаємодії суб'єктів управління в межах підприємства: взаємозв'язки між рівнями управління, відділами та окремими працівниками. Ці взаємозв'язки визначаються і формуються на базі організаційної структури управління підприємством.

Організаційна структура управління повинна будуватися на засадах налагодження ефективних комунікативних зв'язків між всіма учасниками виробничо-господарського процесу, які максимально сприяють оптимізації використання ресурсів (у т.ч. трудових), формуванню сприятливого соціально-культурного клімату в межах колективу, підвищенню його продуктивності праці з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Інформаційна підсистема спрямована на визначення алгоритмів передачі інформації по управлінській вертикалі «згори-вниз» і навпаки, а також «по горизонталі». Тобто, ключовим завданням керівництва в межах інформаційної підсистеми комунікацій є створення на базі сформованих взаємозв'язків мережі та каналів розповсюдження інформації таким чином,

щоб забезпечити зв'язок між усіма суб'єктами комунікацій, а також максимальну якість передачі інформації за критеріями швидкості і своєчасності, доступності, повноти і достовірності, тощо.

Якісні показники передачі інформації створюються за рахунок технічних засобів в межах технологічної підсистеми комунікаційного процесу. При виборі засобів розповсюдження інформації (програмного та апаратного забезпечення), варто приділяти увагу параметру збереження конфіденційності, яка залежить від системи захисту інформації.

Крім технологічного забезпечення, на якість комунікаційного процесу суттєвий вплив має людський фактор, особливо у випадках передачі інформації по ланцюгу працівників (наприклад, від вищого керівництва через декілька рівнів менеджерів до робітника певного відділу). Чіткість та зрозумілість інформації на кожній ланці ланцюга є надважливою. Крім того, для ефективної передачі інформації важливо сформувати в колективі сприятливе безконфліктне середовище та налагодити міжособистісні комунікації.

Таким чином, всі вищеназвані підсистеми комунікаційних процесів на підприємстві є взаємопов'язаними і витікають одна з одної. Потреба у впровадженні змін, наприклад, в організаційну структуру управління підприємством (наприклад, створення тимчасової або постійної структурної одиниці, що відповідає за інноваційну діяльність), викликає необхідність коригування та адаптації існуючих механізмів та алгоритмів передачі інформації зі збереженням якісних показників.

Аналіз комунікаційної діяльності на підприємстві за наведеними складовими (організаційна, інформаційна, технологічна, соціально-психологічна) дозволить зробити висновок про готовність системи комунікацій до впровадження інновацій, зокрема дасть відповіді на питання:

— чи достатньо ресурсів і механізмів для організації комунікаційних зв'язків та ефективної взаємодії працівників, що будуть задіяні в інноваційній діяльності;

- чи достатній рівень поінформованості працівників про майбутні зміни та їхнє ставлення до цих змін;
- які функції управління (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) потребують поліпшення для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Одним з ефективних методів аналізу системи комунікацій на підприємстві вважаємо анкетування безпосередніх учасників комунікаційного процесу. Поєднання суб'єктивних точок зору щодо якості організації роботи та обміну інформацією, отриманих у результаті анкетування, може сформувати об'єктивну комплексну оцінку існуючої системи комунікацій.

Залежно від виявлених проблем, їх глибини, важливості і терміновості, можуть бути обрані різні заходи щодо удосконалення системи комунікацій на підприємстві та підходи до регулювання роботи персоналу: економічне стимулювання, коригування соціально-психологічного клімату в колективі, урегулювання конфліктів, підвищення кваліфікації та навчання кадрів у розрізі підготовки персоналу до інноваційних змін, тощо.

Ліквідація виявлених слабких сторін комунікаційного процесу сприятиме підвищенню ефективності впровадження інновацій на підприємстві. Вдосконалення механізмів управління комунікаціями на підприємстві сприяє чіткому донесенню інформації щодо доцільності та ефективності змін, зниженню опору змінам, тобто сприяє підвищенню лояльності працівників до впровадження управлінських інновацій на підприємстві.

Нами пропонується використання Механізму впровадження управлінських комунікацій в якому взаємопов'язані місія, цілі, процеси управління, завдання та визначено виконавців, більш детально можливо ознайомитись з механізмом якій представлено у додатку «Л» стор. 235. На нашу думку, інноваційна діяльність може бути успішною впроваджена якщо

на підприємстві взаємопов'язані управлінський вплив, зворотний зв'язок з усіма підрозділами і створений високий і ефективний рівень комунікацій.

Розглядаючи сучасний стан виноробства в Україні, внаслідок негативного впливу кризового періоду на розвиток галузі, спонукає підприємства до впровадження інновацій, направлених на підвищення ефективності діяльності, розширення можливостей для розвитку, підтримання та завоювання частки ринку. З цією метою підприємства можуть ставити цілі та планувати реалізацію економічних, виробничо-технологічних, маркетингових, кадрових та організаційно-управлінських цілей (дод. Л).

Оскільки всі цілі та стратегії за окремими напрямками господарської діяльності підприємства розроблюються в межах та задля досягнення генеральної мети його діяльності, процеси реалізації окремих стратегій є взаємопов'язаними та можуть мати синергічний ефект.

Економічні цілі в межах фінансової стратегії діяльності підприємства, такі як оптимізація структури активів та зростання власного капіталу, напряму залежать від удосконалення виробничо-господарської стратегії діяльності підприємства. У розрізі питання повного та ритмічного забезпечення виробництва ресурсами повинне відбуватися детальне планування темпів виробництва та необхідних для нього темпів і обсягів постачання ресурсів з метою уникнення простоїв виробництва, але, в той же час, зі спрямуванням на оптимізацію використання складських приміщень та зниження транспортних і складських витрат.

Підвищення рентабельності виробництва та продажів, напряму залежать від реалізації виробничих та маркетингових цілей, оскільки саме ці процеси (виробництво та збут продукції) формують його кінцеву вартість та визначають прибутковість операційної виробничої діяльності підприємства.

Підвищення рентабельності виробництва може бути забезпечене шляхом реалізації виробничо-технологічних цілей, а саме: поліпшення та оновлення технології виробництва; захист технології виробництва. Тобто, досягненню економічних та виробничо-технологічних цілей сприяє

впровадження поліпшуючих модифікаційних інновацій у виробничий процес (виробництво нового поліпшеного продукту, нової упаковки, стандартизація та сертифікація виробництва, тощо).

Крім того, запорукою підвищення рентабельності виробництва є налагодження комунікаційних зв'язків виробничого персоналу як між собою, так і з іншими підрозділами та рівнями управління, що забезпечує розповсюдження інформації, що відповідає основним критеріям ефективного комунікаційного процесу:

- швидкість донесення інформації, яка визначає її своєчасність;
- зрозумілість інформації, запорукою якої є чітке визначення взаємозв'язків і підпорядкувань, налагодження каналів доступного та оперативного зворотного зв'язку;
- цільове призначення інформації, яке логічно впливає з її зрозумілості, а також розуміння організаційної структури управління підприємством, в результаті чого інформація надходить безпосередньо до тієї частини персоналу, яка її потребує та використовує при виконанні своїх посадових обов'язків.

Таким чином, на досягнення економічних цілей значно впливає правильність постановки кадрових цілей, детальне їх планування та організація досягнення. В межах планування та реалізації кадрової стратегії підприємства, відповідальній особі (начальнику відділу кадрів) необхідно мати чітке розуміння потреби підприємства в цілому та окремих підрозділів зокрема у кадрах. У зв'язку з цим, ефективне досягнення кадрових цілей можливе лише за умови тісної співпраці з відповідальними особами за іншими напрямками господарської діяльності для виявлення потреби у кадрах і наявних ресурсів для забезпечення необхідного рівня матеріального винагородження та мотивації працівників.

Реалізація стратегії забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами може бути досягнена шляхом профорієнтації персоналу, залучення до системи TQM, розробки посадових інструкцій. Кадрові цілі можуть бути

безпосередньо пов'язані з організаційно-управлінськими: оптимізацією організаційної структури управління; впровадженням дієвих технологій управління на підприємстві.

При впровадженні організаційно-управлінських інновацій важливо пам'ятати, що їхній вплив на діяльність підприємства, зокрема, на персонал може бути як позитивним, так і негативним. Неправильна організація процесу впровадження інновацій, недостатня підготовка персоналу до змін, що його очікують, можуть мати кардинально протилежний від очікуваного результат. Несприйняття та опір змінам з боку персоналу може спричинити суттєве погіршення показників продуктивності праці, провокувати всілякі конфлікти та стимулювати працівників шукати інше місце роботи, більш комфортне для них.

Оскільки впровадження управлінських інновацій передбачає зміни в процесах, процедурах, регламентах, тощо, при їх впровадженню повинна передувати перевірка готовності персоналу до цих змін. В основному, керівництву складно визначити готовність колективу до впровадження управлінських інновацій. Впровадження інновацій, як будь-який процес реінжинірингу системи, залежить від персоналу і рівня комунікацій. У разі нормальних і стабільних відносин в колективі, управлінські інновації впроваджуються легко і без опору колективу. Коли в колективі існує конфлікт, в будь-який з стадій, це призводить до труднощів і неможливості впровадження нововведень.

Конфлікти на підприємстві можуть стати дуже впливовим чинником негативних тенденцій погіршення соціально-психологічного стану колективу, зниження продуктивності праці персоналу та, як наслідок, зниження ефективності діяльності, невиконання плану, недосягнення поставлених цілей і мети діяльності підприємства. При наявності в колективі внутрішньоорганізаційних конфліктів, рівень опору інноваціям високий, тому впровадження нововведень є неможливим, до тих пір коли в колективі не будуть встановлені стабільні взаємовідносини.

Діяльність з управління конфліктами повинна починатися з дослідження потенційних причин їх зародження і закінчуватися урегулюванням фактично існуючих конфліктів. Вона має бути наскрізною задачею менеджера, що бажає сформувати налагоджену систему взаємодії працівників як між собою, так і з керівним апаратом підприємства.

Прогнозування та діагностування в межах управління конфліктами дозволяє звести до мінімуму наслідки конфліктів. Визначити стан конфліктності персоналу в конкретному відділі або на підприємстві в цілому для керівника складно. Для діагностування рівня конфліктності персоналу нами пропонується використання «Матриці конфліктності персоналу».

Суть механізму використання «Матриці конфліктності персоналу» полягає в ранжуванні рівня конфліктності по окремих відділах, підрозділах. Для визначення рангів (оцінок) можливе залучення зовнішнього психолога-консультанта або штатного психолога, який складає «матрицю конфліктності» і надає дані керівникові. Для цього психолог-консультант проводить групові зустрічі з персоналом відділу, на яких обговорюються поточні проблеми комунікацій і взаємин. За результатами співбесіди, складається таблиця, в якій виставляються оцінки рівня конфліктності відділу в цілому в діапазоні від 0 до 1.

Стабільні взаємовідносини (оцінка 0-0,20) – стосунки в колективі спокійні, відсутні працівники з чітко вираженими неспівпадіннями характерів та інтересів, продуктивність роботи відділу стабільна, ефективність діяльності відповідає запланованим показникам.

Низький рівень конфлікту (оцінка 0,21-0,35) – в колективі існують певні особи, індивідуально-психологічні особливості характеру яких не відповідають загальній атмосфері у відділі, в результаті чого виникають незначні порушення комунікаційних зв'язків, що в цілому не перешкоджає ефективному функціонуванню відділу.

Середній рівень конфлікту (оцінка 0,36-0,55) – в колективі сформувалися окремі неформальні групи осіб, які краще працюють в межах своєї групи, але мають проблеми з міжгруповими комунікаціями.

Високий рівень конфлікту (оцінка 0,56-0,75) – існування неформальних груп осіб та неефективні комунікації можуть перешкоджати роботі відділу, знижувати продуктивність роботи персоналу.

Конфлікт у відкритій фазі (оцінка 0,75-1) являє собою безпосередню дію особи або групи осіб, направлену на реалізацію своїх інтересів, що викликає негативну реакцію та відповідні дії з боку іншої особи або групи осіб. Неефективні комунікації та відсутність врегульованої взаємодії між такими особами/групами осіб знижують продуктивність їх роботи, чинять суттєвий негативний вплив на ефективність роботи відділу.

Важливо розуміти, що відсутність у колективі конфліктів у відкритій фазі не є свідченням того, що діяльність керівництва у сфері управління конфліктами не потрібна. Відсутність вчасної діагностики рівня конфліктності та відповідних управлінських дій по стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі може стати причиною стрімкого нарощення невдоволення працівників окремими аспектами діяльності підприємства, що становитиме високу імовірність різкого погіршення продуктивності праці персоналу.

Використання методики «Матриці конфліктності персоналу» дозволяє здійснювати ефективне управління конфліктами, в межах якого:

- виявляти симптоми конфліктної ситуації;
- діагностувати можливі зміни в соціально-психологічному кліматі колективу;
- прогнозувати імовірність конфліктів в майбутньому;
- проводити профілактику конфліктів;
- попереджувати можливі зіткнення суб'єктів конфлікту;
- ослабляти емоційну напругу та інтенсивність конфліктної ситуації на етапі розвитку і ескалації протиріччя;

– вирішувати конфлікт із застосуванням необхідних прийомів і технік для конкретної конфліктної ситуації.

Кожен рівень конфліктності потребує різного ступеня втручання керівника для його врегулювання. На етапі стабільних взаємовідносин менеджери повинні здійснювати моніторинг середовища діяльності та аналіз його змін з метою виявлення конфліктогенних факторів (зміни потреб персоналу, більш привабливі пропозиції з боку інших роботодавців, інноваційні зміни на підприємстві, до яких персонал може бути не готовий, тощо) та мінімізації їх негативного впливу на роботу персоналу.

На рівні низької конфліктності, де існує незначна частка працівників, які мають відмінні від основної частини колективу цінності, пріоритети та ставлення до роботи, управлінська діяльність може передбачати наділення таких працівників більш відособленими обов'язками, а комунікації з ними можуть бути організовані через третіх осіб.

На середньому рівні конфліктності персоналу формальний керівник може здійснювати вплив на підлеглих через співпрацю з лідерами неформальних груп, дізнаючись з їх допомогою про основні ідеї і принципи, на основі яких сформувалася кожна з груп, за можливості формуючи спільні інтереси для цих груп. Також, на цьому рівні розвитку конфлікту управлінська діяльність керівника може бути спрямована на мінімізацію та обмеження формальних контактів між цими групами.

Високий рівень конфліктності персоналу, зазвичай, провокують досить явні та прогнозовані конфліктогенні фактори, які можна легко ідентифікувати (неспівпадання життєвих цінностей працівників відділу, їх невідповідність цінностям та генеральній меті діяльності підприємства, недостатній рівень оплати праці, незадоволення перспективами кар'єрного росту, тощо). Управлінська діяльність керівника повинна бути спрямована на виявлення конфліктогенних факторів, що формують поточну соціально-психологічну атмосферу, зниження їх негативного впливу на продуктивність роботи персоналу.

Приховані конфлікти не чинять значного впливу на комунікації в колективі, проте перехід конфлікту у відкриту фазу становить загрозу нормального функціонування підприємства.

Як правило, керівник змушений вирішувати конфлікти, які перейшли у відкриту фазу. На відміну від усіх попередніх фаз конфлікту, в яких поліпшуючі заходи можуть запроваджуватися приховано, непомітно для потенційних сторін конфлікту, у відкритій фазі, в більшості випадків, конфлікт повинен бути вирішений шляхом прямого контакту керівника з конфліктуючими сторонами.

Варто зауважити, що кожен наступний рівень конфлікту являє собою поглибленням попереднього. Це означає, що функції та засоби управління конфліктами вищих рівнів повинні включати в себе і ті заходи, які пропонується проводити у відділах з нижчими рівнями конфлікту.

Базою для визначення рівнів конфліктності персоналу досліджуваних підприємств виноробної галузі виступають результати анкетування працівників відділів маркетингу.

Відобразимо узагальнені дані про рівні конфліктності персоналу досліджуваних підприємств виноробної галузі у вигляді Матриці конфліктності (табл. 3.5).

Визначення психологом-консультантом оцінок є суб'єктивним. Однак, для керівника підприємства, наявність даної інформації про стан психологічного клімату в колективі дозволяє наочно розуміти необхідність втручання у вирішення конфлікту. Таким чином керівник підприємства виступає в ролі медіатора та фасилітатора, надаючи безпосередню допомогу у вирішенні конфлікту.

Діагностика стану колективу повинна проводитися при кожній значущій зміні у середовищі діяльності окремого відділу або підприємства в цілому. Викликати незадоволення роботою чи посадою та спричинити виникнення конфлікту може поява нового співробітника, а тим більше, нового керівника, суттєві нововведення, інновації, поява на ринку сильного

конкурента, який може зацікавити персонал, інфляційні зміни на вітчизняному ринку, тощо. Прогнозування конфлікту за допомогою «Матриці конфліктності персоналу» є ефективним способом попередження конфлікту на підприємстві та допомагає уникнути негативних наслідків можливого конфлікту.

Таблиця 3.5

Матриця конфліктності персоналу відділів маркетингу підприємств
виноробної галузі*

Оцінка Відділ	Стабільні взаємо- відносини	Низький рівень конфлікту	Середній рівень конфлікту	Високий рівень конфлікту	Конфлікт у відкритій фазі
Відділ маркетингу ПрАТ «Одесавинпром»			X=0,45		
Відділ маркетингу ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»				X=0,70	
Відділ маркетингу ПрАТ «Одеський кон'ячний завод»		X=0,35			

*Джерело

: власна розробка автора

Використання методики «Матриці конфліктності персоналу» дозволяє здійснювати ефективне управління конфліктами, в межах якого:

- виявляти симптоми конфліктної ситуації;
- діагностувати можливі зміни в кліматі колективу;
- прогнозувати імовірність конфліктів в майбутньому;
- проводити профілактику конфліктів;
- попереджувати можливі зіткнення суб'єктів конфлікту;
- ослаблювати емоційну напругу та інтенсивність конфліктної ситуації на етапі розвитку і ескалації протиріччя;
- вирішувати конфлікт із застосуванням необхідних прийомів і технік для конкретної конфліктної ситуації.

В результаті проведення діагностики конфліктності персоналу відділів маркетингу підприємств виноробної галузі виявлено низький рівень конфліктності на ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Загалом, низький рівень характеризується достатньою готовністю персоналу до впровадження управлінських інновацій і не потребує втручання керівника у залагодження конфліктних ситуацій. Проте аналіз результатів анкетування дозволяє визначити, що серед шести представників даного відділу на підприємстві є два працівники з помітно вищим рівнем конфліктності, ступінь невдоволення яких окремими аспектами діяльності відділу чи підприємства в цілому перевищує допустимий рівень.

Зважаючи на невелику чисельність працівників даного відділу, ці працівники можуть спричинювати поглиблення конфліктної ситуації, тому доцільним є їх ідентифікація та прийняття рішень щодо можливостей усунення конфліктогенних факторів, які мають негативний вплив на них. Для їх ідентифікації можуть бути додатково застосовані методики Т. Полозової та А. Анцупова, що також дозволить більш детально визначити причини невдоволення та більш високого рівня конфліктності даних працівників і запропонувати шляхи вирішення цих питань.

Соціально-психологічний клімат персоналу відділу маркетингу ПрАТ «Одесавинпром» може бути охарактеризований як середовище з середнім рівнем конфліктності. Тому, впровадженню управлінських інновацій у цьому відділі повинні передувати заходи щодо зниження рівня конфліктності.

Можемо відзначити, що штат відділу маркетингу ПрАТ «Одесавинпром» є найбільшим серед досліджуваних виноробних підприємств і цілком логічно, що в такому колективі рівень загальної згуртованості помітно нижчий, ніж у менш чисельних колективах, і сформувалися групи працівників за інтересами (неформальні групи). Це свідчить про загрозу групового супротиву впровадженню інноваційних змін та відповідного зниження ефективності їх впровадження.

Урегулювання соціально-психологічної атмосфери та зниження рівня конфліктності в даному колективі можливе шляхом співпраці з декількома неформальними лідерами, що виділяються серед інших більш активною соціальною позицією, чітко вираженими лідерськими якостями. Доречно в таких умовах створювати проектні групи на чолі з неформальними лідерами, об'єднуючи формальними завданнями представників одної неформальної групи. Таким чином можна досягнути високої злагодженості роботи окремої групи працівників та її відособленості від інших.

За допомогою SWOT-аналізу були визначені напрямки удосконалення господарської діяльності ПрАТ «Одесавинпром», серед яких:

- розробка нового дизайну упаковки та створенню тематичної подарункової упаковки;
- організація участі підприємства у міжнародних виставках;
- розробка реклами з акцентом на міжнародні нагороди;
- впровадження PR компанії та залучення особи бренду, тощо.

Достатньо широкий перелік можливих напрямків маркетингової діяльності підприємства дозволяє розділити обов'язки між окремими неформальними групами працівників відділу маркетингу ПрАТ «Одесавинпром». Це сприятиме зниженню загального рівня конфліктності, більш ефективному використанню трудових ресурсів відділу та підвищенню продуктивності праці у відділі.

Найвищий рівень конфліктності серед досліджуваних відділів відзначено на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин». У першу чергу, це може бути викликано малим штатом та, відповідно, більш високим рівнем завантаженості працівників роботою. Попри наявність відомої ТМ «Одеса», SWOT-аналіз ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» вказує на існування переліку його слабких сторін, пов'язаних з працівниками відділу маркетингу підприємства та їхніми обов'язками:

- несучасний дизайн упаковки;
- відсутність подарункової упаковки;

- відсутність реклами продукції;
- низька залученість персоналу в роботу.

Ці слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства можуть стати причиною низької зацікавленості продукцією та втрати лояльності споживачів до торгової марки.

Крім того, динаміка рівня оплати праці на підприємстві вказує на зменшення фонду оплати праці при зростанні загальної кількості працівників на підприємстві та щорічному підвищенні продуктивності їх праці. Звичайно, це може викликати досить значне відчуття невдоволення роботою у працівників підприємства. Тому, доцільним є перегляд навантаження працівників відділу маркетингу та, за потреби, додаткового найму маркетолога, а також перегляду рівня оплати праці у відділі.

Суттєвим недоліком організації роботи на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» є лінійна організаційна структура управління, основним недоліком якої є ускладнення інформаційного потоку через відсутність формальних міжструктурних комунікацій та низький рівень забезпечення спеціалізації.

Покращенню соціально-психологічного клімату колективу ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» сприятиме оптимізація організаційної структури управління, налагодження міжструктурних зв'язків, які дозволять підвищити швидкість руху інформаційних потоків, для передачі яких не потрібна участь керівної ланки підприємства, та підвищити якість комунікацій.

Результати діагностики рівня конфліктності колективу за допомогою Матриці конфліктності є індикатором готовності персоналу до впровадження інновацій. Виявлення високих рівнів конфліктності персоналу в цілому та окремих працівників є сигналом для керівника впроваджувати заходи щодо зниження психологічної напруги у колективі, оскільки впровадження інновацій в таких умовах може бути малоефективним або взагалі мати

негативні наслідки. Натомість, встановлення стабільних відносин у колективі є запорукою ефективного впровадження інновацій.

Впровадження управлінських інновацій, як і інші зміни на підприємстві, можуть викликати опір працівників, що мають низький ступінь пристосованості до них. «Матриця конфліктності персоналу» являє собою управлінську інновацію, впровадження якої дозволяє підвищити адаптивність працівників до інших інноваційних змін на підприємстві за рахунок зниження рівня конфліктності.

Можливий незначний опір працівників внаслідок введення періодичного анкетування з метою аналізу конфліктності, що частково може мати негативний вплив, оскільки відволікає працівників від виконання поточних завдань. Проте, такий негативний вплив може бути повністю компенсований зменшенням втрат часу на участь працівників у конфліктних ситуаціях внаслідок урегулювання соціально-психологічної атмосфери в колективі.

«Матриця конфліктності персоналу» підприємства дозволяє виявляти та попереджувати розвиток конфліктів в межах підрозділів підприємства. Систематичне діагностування поточного стану колективу за допомогою матриці конфліктності персоналу може стати інструментом збереження висококваліфікованих кадрів, їхньої зацікавленості своєю роботою та підтримки продуктивності їх праці, що, в свою чергу, є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та ефективності його господарської діяльності.

3.3. Вплив комунікаційних аспектів на показники діяльності підприємств

Підприємства виноробної промисловості України як суб'єкти господарської діяльності являють собою комерційні організації, основною метою діяльності яких є отримання прибутку. Будь-які зміни, в тому числі впровадження управлінських інновацій, повинні відбуватися на

підприємствах у відповідності до генеральної мети. Тому, впровадженню змін повинно передувати економічне обґрунтування їх доцільності.

Доцільність впровадження інноваційних рішень в управлінській діяльності підприємств обумовлюється необхідністю підвищення ефективності управління, обґрунтованості прийняття управлінських рішень, спрямованих на налагодження роботи персоналу та урегулювання існуючих проблем.

Ключовою особливістю управлінської діяльності (особливо менеджменту персоналу) є взаємодія з людськими ресурсами. Вона завжди супроводжується суб'єктивністю поглядів та рішень, які базуються на власних особливостях характерів, темпераментів, світогляду, умов життя взаємодіючих сторін, а також на рівнях розвитку їх знань і вмінь, досвіду та інтуїції. Ця взаємодія часто супроводжується розбіжністю поглядів та неузгодженістю, які можуть перерости у конфлікти.

Конфлікти в трудовому колективі чинять суттєвий негативний вплив на ефективність роботи персоналу, що знаходить своє відображення у зниженні загальної ефективності господарської діяльності підприємства. Внаслідок конфліктів між його сторонами відбуваються:

- 1) порушення формальних комунікаційних зв'язків внаслідок небажання сторін співпрацювати;
- 2) конкурентна боротьба між колегами;
- 3) зниження залучення у робочий процес;
- 4) непродуктивне використання робочого часу, підвищення витрат часу на неформальне спілкування, участь у конфліктах;
- 5) залучення до участі (як спостерігач або учасник) інших працівників колективу;
- 6) порушення взаємодії між окремими колегами, а при розростанні конфлікту, між відділами, а також між рівнями управління.

Ці ситуації і події стають причиною тотального зниження продуктивності праці персоналу, підвищення рівня плинності кадрів та

зростання імовірності втрати цінних кадрів внаслідок виникнення неприйнятних умов роботи та зниження зацікавленості в ній. Оскільки персонал являє собою один з важливих ресурсів підприємства, неефективна його робота (а отже, неефективне використання трудових ресурсів) тягне за собою фінансові втрати, зниження ефективності господарської діяльності та може призводити до збитковості підприємства.

Управління конфліктами є одним з важливих завдань менеджменту персоналу. З метою підвищення зацікавленості та залучення працівників у робочий процес, важливим є розуміння рушійних сил, що впливають на персонал. Це може бути як матеріальне стимулювання, так і організаційні та соціально-психологічні аспекти діяльності, важливі для кожного представника колективу. В контексті менеджерської діяльності в межах управління конфліктами, останні є більш важливими. Тому, управління конфліктами повинне передбачати інноваційні рішення для забезпечення позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі.

Доцільність впровадження будь-яких нововведень в управління персоналом може бути обґрунтована з різних позицій (рис. 3.5).

Ефективність управління персоналом може бути досягнута в трьох різних площинах:

- 1) економічна ефективність – покращення економічних показників та фінансових результатів діяльності підприємства;
- 2) організаційна ефективність – покращення часових показників (ефективності використання робочого часу працівниками), налагодження формальних комунікаційних зв'язків та взаємодії між працівниками, пов'язаними виробничим або іншими процесами, тощо;
- 3) соціальна ефективність – підвищення внутрішньої мотивації, зацікавленості працівників у роботі, підвищення їх залучення у розвиток перспективних стратегічних напрямків діяльності підприємства.

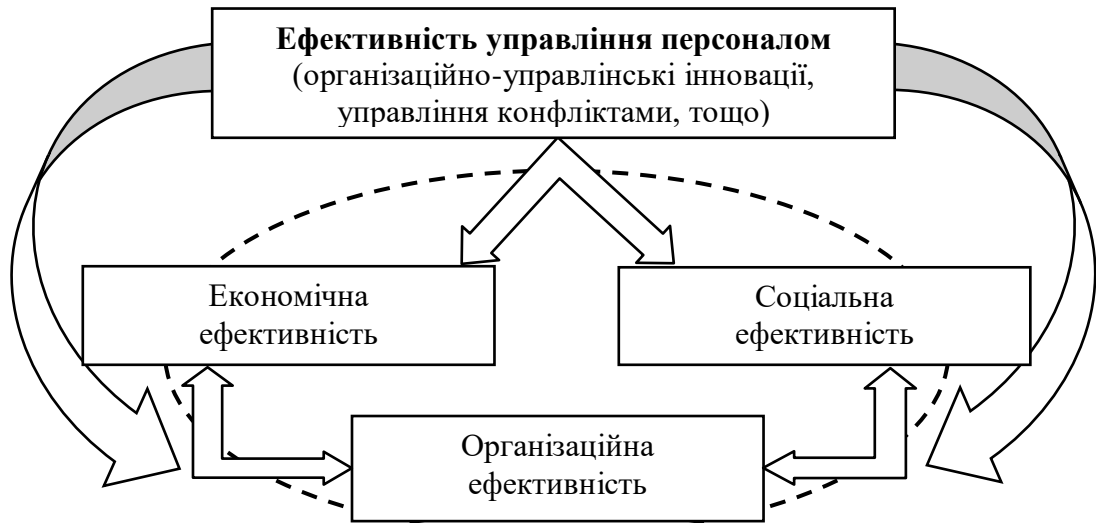


Рис. 3.5. Складові ефективності управління персоналом*

*Джерело : власна розробка автора

Вищеназвані складові ефективності управління персоналом є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Покращення фінансових результатів підприємства, підвищення виробітку (продуктивності праці персоналу) можливе за рахунок чіткої організації роботи та більш ефективного використання робочого часу:

- мінімізація перерв у роботі, які не підвищують працездатність працівників;
- налагодження чітких каналів зв'язку, коли для отримання необхідної інформації працівник має можливість на оперативний зв'язок з утримувачем інформації (не через третіх осіб, для мінімізації імовірності викривлення інформації);
- фізична локалізація працівників, пов'язаних господарськими процесами, коли цими процесами передбачений не тільки обмін інформацією (що може бути реалізований віддалено сучасними засобами зв'язку), а і тісна їх співпраця.

Наприклад, при створенні робочих груп, ефективність їх роботи може бути значно підвищена, якщо буде організована спеціальна локація для

засідань, а шлях до неї не буде потребувати великих втрат часу для всіх членів робочої групи.

Підвищення мотивації, зацікавленості та залучення працівників у розвиток підприємства також нерозривно пов'язані з організаційними та економічними аспектами управління персоналом. Соціальна ефективність роботи персоналу не може бути досягнена без достойного рівня організації роботи та винагородження праці.

Отже, заходи, спрямовані на покращення фінансового стану, організаційних та мотиваційних аспектів (в т.ч. внутрішня мотивація) діяльності персоналу, сприяють підвищенню економічної ефективності його роботи та мають позитивне відображення у фінансових результатах діяльності підприємства.

Визначальним для суттєвого та стійкого покращення фінансових результатів та ефективності діяльності виробничих підприємств є підвищення продуктивності праці персоналу, який безпосередньо створює цінність (продукцію) та забезпечує отримання прибутків.

Продуктивність праці на досліджуваних підприємствах виноробної галузі має позитивну динаміку (дод. М, табл. М1-М3), що загалом подібна серед них. Продуктивність праці на підприємствах у 2016 році була на рівні 647-760 тис. грн./чол. Внаслідок фактично схожих тенденцій зростання цих показників на досліджуваних виноробних підприємствах, вони досягли рівня 1732-2331 тис. грн./чол. Незмінно протягом досліджуваного періоду, найнижчий рівень продуктивності праці залишається на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин». Лідируючі позиції за цим показником у 2019 році зайняв ПрАТ «Одесавинпром».

Попри зниження середньосписової чисельності працівників на ПрАТ «Одесавинпром» у 2019 році, а також зниження чистого доходу та середньосписової чисельності працівників на ПрАТ «Одеський коньячний завод» у 2019 році, всі досліджувані підприємства щорічно підвищують продуктивність праці персоналу в середньому на:

- ПрАТ «Одесавинпром» на 21,74 %;
- ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» на 12,95 %;
- ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 16,30 %.

Попри позитивну динаміку зростання продуктивності праці персоналу, темп приросту цього показника на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» щороку знижується. ПрАТ «Одесавинпром» та ПрАТ «Одеський коньячний завод» мали найвищі показники темпів приросту продуктивності праці персоналу за 2017 рік, після чого вони незначно знизилися.

Одним з параметрів, що визначають продуктивність праці є повнота використання робочого часу, оскільки виробіток розраховується на одного працівника за одиницю часу. В конфліктному середовищі близько 1 години робочого часу щоденно витрачається на опір і проявлення конфлікту. Таким чином, витрати робочого часу на непродуктивну діяльність персоналу складають в середньому 12 %. Крім того, між конфліктуючими сторонами порушуються комунікаційні зв'язки, що може суттєво погіршувати якість їх роботи та, відповідно, загальний показник продуктивності праці персоналу.

Ще одним важливим фактором зниження ефективності використання робочого часу працівниками є фактор плинності кадрів. Як було зазначено, для 29-37 % найманих працівників, причиною та підставою для звільнення за власним бажанням є несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та конфлікти з керівництвом. Це може мати багато негативних наслідків:

- на період пошуку нового співробітника, його адаптації в колективі та навчання, підвищується робоче навантаження на інших працівників, переважно без відповідної матеріальної компенсації;
- продуктивність праці нового працівника спочатку не відповідає встановленим нормам та підвищується по мірі освоєння ним посадових обов'язків, засвоєння нової інформації та встановлення необхідних формальних комунікаційних зв'язків;

– існує імовірність психологічного несприйняття колективом нового працівника або навпаки; конкуренції серед колег замість співпраці.

Проведення оперативної діагностики рівня конфліктності дозволяє знизити негативний вплив конфліктів на продуктивність праці персоналу та підвищити цей показник в середньому на 12 %, відповідно до орієнтовних втрат робочого часу, пов'язаних з існуванням конфліктних ситуацій. На рис. 3.5. відображена динаміка фактичних показників продуктивності праці персоналу виноробних підприємств у досліджуваному періоді, а також розрахункові показники зростання продуктивності праці за рахунок впровадження Матриці конфліктності.



Рис. 3.6. Динаміка фактичних та розрахункові показники продуктивності праці персоналу підприємств виноробної галузі

*Джерело : розраховано автором за даними підприємств

Проведення анкетування та особистих співбесід із психологом, впровадження Матриці конфліктності персоналу дозволяють здійснювати ранню діагностику конфліктів, в тому числі в ситуаціях з прийомом на вакантну посаду нового працівника. Внаслідок цього, менеджери мають змогу здійснювати відповідні заходи, направлені на недопущення зародження та розвитку конфлікту або направлені на його урегулювання та розв'язання.

В результаті підвищення продуктивності праці, покращуються фінансові результати діяльності підприємств (дод. Н, табл. Н1-Н3). Відповідно до темпів зростання продуктивності персоналу, зростають і чисті доходи від реалізації продукції досліджуваних підприємств виноробної галузі.

Витрати на виробництво продукції на підприємствах у проектному році розраховані відповідно до очікуваного підвищення продуктивності праці за рахунок зниження конфліктності при незмінному рівні оплати праці (без застосування додаткового матеріального винагородження праці). Аналогічний вплив має підвищення продуктивності праці на величину збутових витрат.

В результаті проведених розрахунків відмічаємо зростання у проектному році величини чистого прибутку на досліджуваних підприємствах:

- ПрАТ «Одесавинпром» на 7,4 %;
- ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» на 4,3 %;
- ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 6,9 %.

Варто відзначити позитивний вплив впроваджуваного заходу на величину чистого прибутку ПрАТ «Одесавинпром». Після виходу цього підприємства із збиткової діяльності, відмічається зниження величини чистого прибутку у 1,2 рази внаслідок зростання собівартості виробництва продукції. Заходи, спрямовані на попередження та урегулювання конфліктів на ПрАТ «Одесавинпром» дозволяють частково компенсувати підвищення собівартості продукції та отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо показники рентабельності та ефективності діяльності досліджуваних виноробних підприємств до та після впровадження Матриці конфліктності персоналу на підприємствах (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок зміни показників рентабельності та ефективності діяльності
виноробних підприємств від впровадження Матриці конфліктності
персоналу, % *

Показник	2019 рік	Проектний рік	Відхилення, пункти
1	2	3	4
ПрАТ «Одесавинпром»			
Рентабельність продажів	1,61	2,52	0,91
Рентабельність продукції	1,63	2,58	0,95
Рентабельність основних засобів	26,22	45,93	19,71
Ефективність виробництва	111,92	112,60	0,68
Ефективність господарської діяльності	101,60	102,53	0,93
ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»			
Рентабельність продажів	2,35	2,72	0,37
Рентабельність продукції	2,10	2,46	0,36
Рентабельність основних засобів	10,77	13,95	3,18
Ефективність виробництва	123,51	124,35	0,84
Ефективність господарської діяльності	101,99	102,34	0,35
ПрАТ «Одеський коньячний завод»			
Рентабельність продажів	0,95	1,23	0,28
Рентабельність продукції	0,93	1,21	0,28
Рентабельність основних засобів	6,49	9,40	2,91
Ефективність виробництва	169,59	170,38	0,79
Ефективність господарської діяльності	101,23	101,60	0,38

*Джерело : розраховано за даними підприємств

Всі підприємства демонструють збільшення показників рентабельності та ефективності діяльності внаслідок впровадження Матриці конфліктності персоналу, зниження рівня конфліктності та підвищення продуктивності праці.

Найкращі темпи змін показників рентабельності та ефективності має ПрАТ «Одесавинпром». Це свідчить про те, що впровадження Матриці конфліктності персоналу є найбільш доцільним, а регулювання конфліктів у

колективі має значний позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Приблизно однакові темпи змін показників рентабельності та ефективності відмічаються у ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» та ПрАТ «Одеський коньячний завод». Можемо відмітити різні причини цих змін. Рівень конфліктності персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод» є найнижчим серед досліджуваних виноробних підприємств, тому має порівняно низький ступінь впливу рекомендованого заходу на показники рентабельності та ефективності діяльності.

Персонал ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» характеризується найвищим рівнем конфліктності серед досліджуваних підприємств. Проте, підприємство має суттєві проблеми в організації діяльності та відповідні фінансові результати (збитковість підприємства, недоукомплектований штат, велике трудове навантаження, зниження рівня оплати праці). Додатково отримані прибутки підприємства можуть бути направлені на ліквідацію існуючих проблем (зниження трудового навантаження, підвищення вмотивованості працівників), що сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу та позитивно вплине на показники рентабельності та ефективності діяльності підприємства.

Розрахунок впливу впровадження Матриці конфліктності персоналу на основні фінансові результати діяльності досліджуваних підприємств (дод. Н) показує, що ефект (очікуваний додатковий чистий прибуток від впровадження) на ПрАТ «Одесавинпром» складає 797 тис. грн., на ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» – 89 тис. грн., ПрАТ «Одеський коньячний завод» – 375 тис. грн.

Додаткові чисті прибутки, отримані виноробними підприємствами внаслідок зниження рівня конфліктності та підвищення продуктивності праці, можуть бути направлені на стабілізацію та покращення фінансового стану підприємств, подолання слабких сторін, стратегічний та інноваційний розвиток.

ПрАТ «Одесавинпром» може інвестувати додаткові прибутки у:

- розширення асортиментного ряду продукції, розробка преміум продукції;
- розробку та створення подарункової упаковки;
- запуск рекламної кампанії, PR кампанії, спрямованої на підвищення лояльності споживачів до торгової марки;
- участь в міжнародних виставках з потенціалом виходу з продукцією на нові закордонні ринки.

Виконанню цих завдань сприяють наявність власної сировинної бази та виробничих потужностей, а також високий технологічний рівень виробництва. В результаті впровадження цих напрямків діяльності можна досягти підвищення зацікавленості у роботі співробітників маркетингового відділу, використання їх творчого потенціалу для активізації інноваційної діяльності.

Для ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» найбільш актуальними питаннями, що можуть бути урегульовані, є:

- просування всього асортименту продукції через торгові мережі;
- розширення штату;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- розробка посадових інструкцій;
- підвищення рівня оплати праці відповідно до зростання продуктивності;
- підвищення ефективності використання основних засобів шляхом технологічного оновлення виробництва.

Запропоновані зміни дозволять підвищити рівень зацікавленості та залучення персоналу в роботу. Реорганізація структури управління та регламентація діяльності кожного працівника сприятимуть більш налагодженій взаємодії співробітників та підвищенню ефективності використання ними робочого часу.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» має сертифіковане по системі менеджменту якості виробництво продукції під широковідомою торговою маркою «Шустов», налагоджену організаційну структуру управління, результатом якої є низький рівень конфліктності персоналу, власну сировинну базу та сучасні технології виробництва. Ці переваги є міцним фундаментом для масштабування діяльності та впровадження інновацій на підприємстві. З цією метою підприємство має можливість:

- розширення виробництва (преміум продукції, тари, упаковки);
- створення мережі фірмових магазинів на вітчизняному ринку та за кордоном;
- вихід на нові закордонні ринки;
- активізації рекламної діяльності, в т.ч. з залученням відомих осіб, як обличчя бренду.

Персонал підприємства – це один з основних ресурсів підприємства, ефективне використання якого є запорукою успішної господарської діяльності. Соціально-психологічна складова та суб'єктивізм в процесі взаємодії членів трудового колективу суттєво ускладнює процес управління ним. Ті фактори і обставини, які для частини персоналу є цілком прийнятними та задовільними, у інших можуть викликати відчуття невдоволення. Неспівпадіння поглядів та інтересів працівників стають причинами виникнення конфліктних ситуацій, що негативно впливають на ефективність роботи колективу.

Організаційно-управлінські інновації представляють собою дієвий метод впливу на персонал та показники ефективності його роботи. В межах обґрунтування доцільності впровадження на підприємствах виноробної промисловості запропонованої Матриці конфліктності персоналу розраховано та доведено, що рання діагностика та управління конфліктами (перешкоджання появі, їх урегулювання та розв'язання) дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці персоналу та покращити фінансові результати та ефективність діяльності підприємств.

Розрахунок показників рентабельності та ефективності діяльності підприємств виноробної промисловості та ефекту від впровадження Матриці конфліктності персоналу показує, що таке впровадження є доцільним та має позитивний вплив на господарську діяльність підприємств, сприяє досягненню цілей їх діяльності.

Кошти, що можуть бути додатково отримані за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу без застосування матеріальних важелів впливу на нього, можуть бути використані для покращення загального стану управління та діяльності підприємств, використання існуючих зовнішніх можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку та їх стрімкого розвитку.

Висновки до розділу 3

Налагодженість та ефективність роботи суб'єкта господарювання визначається та напряму залежить від систем планування та організації роботи. Ці системи визначають порядок залучення і використання ресурсів у виробничих та інших господарських процесах, а також порядок взаємодії працівників у колективі як одного з найважливіших ресурсів будь-якого підприємства.

Чіткість та зрозумілість посадових обов'язків, міжрівневих і міжструктурних взаємозв'язків та підпорядкувань, які визначаються організаційною структурою управління, створюють умови для формування позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі. Дослідження показують, що рівень конфліктності персоналу підприємства відіграє значну роль для працівників при виборі місця працевлаштування або при прийнятті рішення про зміну місця роботи. Важливими є як стосунки з керівництвом, так і зі співробітниками в межах структурних підрозділів.

Існує велика кількість різних факторів, що можуть порушувати соціально-психологічну стабільність колективу та провокувати виникнення

конфліктів. Ними можуть виступати як фактори внутрішнього середовища підприємства (умови роботи та оплати праці, сумісність працівників за характером, темпераментом, здібностями, тощо), так і зовнішні фактори, які опосередковано пов'язані (законодавчі зміни, конкуренція на ринку, тощо) або не пов'язані з діяльністю підприємства (соціально-побутові умови життя окремих працівників).

Конфлікти можуть мати різні негативні наслідки для підприємства: від незначних порушень формальних комунікаційних зв'язків до суттєвого зниження продуктивності праці персоналу та відповідних фінансових втрат підприємства.

Система управління конфліктами на підприємстві складається з діагностики сучасного стану соціально-психологічного клімату колективу та виявлення конфліктогенних факторів, регулювання і розв'язання існуючих конфліктів та попередження виникнення нових.

Надважливим елементом системи управління конфліктами на підприємстві є їх регулярна діагностика, яка повинна проводитися при виявленні змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть спровокувати виникнення конфліктів. Одним з методів діагностики рівня конфліктності персоналу є метод анкетування по окремих групах працівників (структурному підрозділу), який передбачає, що оцінюваний колектив сам виступає експертом при оцінці рівня конфліктності.

Анкетування, проведене серед працівників відділів маркетингу підприємств виноробної галузі показує різні рівні конфліктності. Такі результати можна пов'язати з сформованими на підприємствах організаційними структурами управління, їх перевагами та недоліками, внаслідок яких працівники мають певні неузгодження між очікуваннями та результатами роботи, відчують певні невдоволення умовами роботи та взаємодії з колегами та керівництвом підприємств.

Зведення результатів анкетування в Матрицю конфліктності персоналу дозволяє визначити рівні конфліктності за підрозділами та обирати методи і

способи урегулювання конфліктних ситуацій та зниження конфліктності, що будуть найбільш ефективними на рівні конкретного структурного підрозділу підприємства.

Застосування Матриці конфліктності персоналу є дієвим, економічно обґрунтованим підходом до управління конфліктами. Внаслідок впровадження Матриці конфліктності персоналу на підприємствах виноробної галузі відмічається нормалізація соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня конфліктності та відповідне підвищення продуктивності праці персоналу, яке знаходить своє відображення у покращенні фінансових результатів та ефективності діяльності досліджуваних підприємств виноробної галузі.

Впровадження управлінських інновацій може сприяти підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства за рахунок налагодження комунікаційних зв'язків, швидкості, точності та достовірності передачі інформації, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня конфліктності персоналу, витрат часу на участь у конфліктах та їх урегулювання, підвищення зацікавленості та вмотивованості персоналу у роботі, зростання продуктивності праці.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Селіхов С. В. Формування системи мотивації персоналу виноробних підприємств на засадах інноваційних технологій / С. В. Селіхов., С. А. Бондаренко // «Економіка харчової промисловості» – 2016. – Том 8, випуск 2.
2. ТОП-10 причин для звільнення [Електронний ресурс]. // HeadHunter. – 2014. – Режим доступу: <https://hh.ua/article/15311>
3. Резникова О. С. Управление конфликтами в организации. / О. С. Резникова, Э. Р. Карабаш. // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 3 (67) – С. 15-18.

4. Чекалдин А. М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения. / А. М. Чекалдин. // Вестник НГИЭИ. – 2015. – С. 73-77.
5. Максименко С. Д. Загальна психологія: навч. посіб. / Максименко С. Д., Соловієнко В. О. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
6. Дуракова И. Б. Управление персоналом: учебник. / Дуракова И. Б., Волкова Л. П. и др. – М. : ИНФРА-М , 2009. – 569 с.
7. Топоркова І. В. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. / І. В. Топоркова, О. І. Ткаченко. // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 10. – С. 377-383.
8. Садовников Э. Э. Оперативный анализ и эффективное разрешение конфликтов в сфере управления. / Э. Э. Садовников, С. Г. Шевченко. // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2. – № 2. – С. 81-98.
9. Захарчин Г. М. Управління конфліктами: навч. посіб. / Г. М. Захарчин, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 160 с.
10. Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві / Скриньковський Р. М. // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2016. – № 4. – С. 268-273.
11. Полозова Т. А. Методические проблемы изучения межличностного конфликта в группе / Т. А. Полозова. // Вопросы психологии. – 1980. – № 4. – С. 123-129.
12. Чистяков С. А. Проблема запобігання прояву конфліктності особистості майбутнього офіцера-прикордонника як предмет наукових досліджень / Чистяков С. А., Франчук Ю. В. // Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Серія: Психологічні науки. – 2015. – № 1. – С. 191-200.
13. Анцупов А. Я. Конфликтология: Учебник для вузов. 6-е изд. / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2015. – 528 с.

14. Селіхов С. В. Матриця конфліктності персоналу на підприємствах виноробної галузі / С. В. Селіхов. // 78 Научная конференция научно-педагогического состава Одесской национальной академии пищевых технологий, 23–27 апреля 2018 г., Одесса. – 2018.

15. Селіхов С. В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві / С. В. Селіхов. // Актуальні проблеми інноваційної економіки – 2018 – № 2.

16. Селіхов С. В. Вплив інноваційних методів управління на діяльність виноробних підприємств / С. В. Селіхов. // «Інновації в переробній галузі», круглий стіл в рамках 3-ї спеціалізованої виставки «Агросфера» 23-25 листопада 2016 р., ОНАХТ. – 2016.

17. Давлєтбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності / Н. Давлєтбаєва // Галицький економічний вісник – Т. : ТНТУ, 2015. – Том 48. – № 1. – С. 48-54. – (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).

18. Шацька З. Я. Досвід зарубіжних підприємств з використання управлінських інновацій / З. Я. Шацька // Ефективна економіка. – 2011. – № 9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=707>

19. Захарченко Н. В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій [Текст] / Н. В. Захарченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 7. Ч. 1. – С. 134-139. – Бібліогр.: с. 139 (6 назв).

20. Осокіна А. В. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки / А. В. Осокіна, Н. С. Сергієнко // Молодий вчений. – 2017. – № 10 (50). – С. 973-977.

21. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т. О. Погорєлова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 101-104.
22. Горбаченко С. А. Інституційні умови впровадження управлінських інновацій у морегосподарській сфері / С. А. Горбаченко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 4 (1). – С. 43-49.
23. Безус Р.М. Віртуальні комунікації та їх вплив на ефективність діяльності агроформувань / Безус Р.М., Лебідь О.В. // Економіка АПК. - 2014. - № 11.
24. Кирилов Ю.Є. Модель забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теоретико-методичний аспект / Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. // Економіка АПК. - 2019. - № 11.
25. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи./ Вініченко І. І. // Агросвіт. 2013. № 21.
26. Лупенко Ю. О. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заяць В. М., Шпикуляк О. Г. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 430 с.
27. Скидан О. В. Формування економічної стійкості аграрного підприємства. / Скидан О. В. // Ефективна економіка. 2014. № 5.
28. Статистичний збірник Україна у цифрах 2018. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.
29. Тараріко О. Г. SWOT-аналіз і аналіз прогалін (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі сільського господарства та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. / Тараріко О. Г. // Херсон : ФОП Грінь Д.С., 2016. 102 с.

30. Данкевич В.Є. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні / Данкевич В.Є. // Економіка АПК. - 2018. - № 7.
31. Дідковська Л.І. SWOT-аналіз розвитку зрошуваного землеробства в Україні / Дідковська Л.І. // Економіка АПК. - 2015. - № 5 - С. 33
32. Ратошнюк Т. М. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу формування продуктивної зайнятості сільського населення / Ратошнюк Т. М. // Економіка АПК. - 2014. - № 1 - С. 57
33. Яценко О.М. Економічна діагностика: навч. посіб. / О.М. Яценко, А.О. Соколова, Є.І. Ходаківський, В.І. Ткачук. – Житомир: ЖНАЕУ, 2010. – 464 с.
34. Ansoff A. The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach Paperback. – February 23, 2006.
35. Drucker Peter. Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles (New York: Harper Collins). – 1990.
36. Porter, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, January 2008, p. 79–93.
37. Thompson A., Strickland Jr. A. III. Strategic Management: Concepts and Cases. – 12th ed. – Boston, Mass.: McGraw-hill/Irvin, 2001. – 666 p.
38. Бородіна О.М. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація: наук. доп. / [О.М. Бородіна, В.М. Геєць, А.О. Гуторов та ін.]; за ред. В.М. Гейця, О.М. Бородіної, І.В. Прокопи; НАН України, Ін-т екон. і прогнозув. – К., 2012. – 56 с.
39. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. / З.Є. Шершньова.– [2-ге вид., перероб. і доп.]– К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.
40. Вишнівська Б.В. Оцінка залежності конкурентоспроможності підприємства від інноваційної діяльності / Вишнівська Б.В. // Економіка АПК. - 2017. - № 8 - С. 33

41. Башнянин Г.І. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку [Текст] / Г.І. Башнянин, О.В. Паранчук // Науковий вісник НЛТУ України: Зб. науково-технічних праць. - Львів: РВВ НЛТУ України. - 2010. - Вип. 20.1. - С. 125-128.
42. Гришова І.Ю. Підходи до формування інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості / І.Ю. Гришова, Т.М. Гнатєва // Інноваційна економіка. - 2013. - № 1. - С. 15-18.
43. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України / О.І. Дацій. - К.: ННЦ ІАЕ, 2004. - 428 с
44. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: [навч. посіб.] / С.М. Ілляшенко. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К., Суми: Університетська книга, Княгиня Ольга, 2005. - 324 с.
45. Міщенко І.М. Інноваційна діяльність у сільському господарстві: автореф. дис.. канд. екон. наук: 08.02.02 / І.М. Міщенко / Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки" УААН. - К., 2005. - 20 с.
46. Продіус Ю.І. Інноваційність як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Матер. між нар. науково-практичної Інтернет-конференції "Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо- та мікрорівнях" / Ю.І. Продіус, А.І. Журавель. - Одеса, 2015. - С. 101-103.
47. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: [підруч.] / Л.І. Федулова. - К.: Либідь, 2006. - 480 с.
48. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: [моногр.] / П.С. Харів. - Тернопіль: «Економічна думка», 2003. - 326 с.
49. Amabile, T. (2006) 'How to kill creativity', in Henry, J. Creative Management and Development, 3rd Edition, London, Sage.
50. Chesbrough, H. 'The era of open innovation', Sloan Management Review, 2003. - vol. 44, no. 3 (Spring), pp. 35-41.

51. Mayle, D. 'Innovation in practice', in Henry, J. and Mayle, D. (eds) Creativity, Innovation and Change Media Book, Milton Keynes, Open University, 2006. - Pp. 33-38.
52. Mannan, M.A. Essentials of Total Quality Management / M.A. Mannan, F. Ferdousi // University Grants Commission of Bangladesh, Dhaka, 2007. - 197 p.
53. Porter, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. / Michael E. Porter. - New York: Free Press. - 1998. - 558 pages.
54. Strategic Research Agenda - Assuring the future of manufacturing in Europe: Report of the high Level Group, September 2016 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http:// www. manufuture.org](http://www.manufuture.org).
55. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : методологія і механізми : / Малік М. Й., Нужна О. А. // монографія. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
56. Діяльність суб'єктів господарювання. 2016: стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 06.08.2018).
57. Безус Р.М. Віртуальні комунікації та їх вплив на ефективність діяльності агроформувань / Безус Р.М., Лебідь О.В. // Економіка АПК. - 2014. - № 11 - С. 68
58. Ільчук М.М. Теоретичні засади розвитку підприємництва / Ільчук М.М., Ус С.І., Дмитрук М.І., Ільчук О.М. // Економіка АПК. - 2020. - № 3 - С. 100
59. Васільєва Л. М. Поняття і сутність підприємництва. Вісник ДДАЕУ. 2010. № 1. С. 175-178.
60. Колесник Т. М., Демидова О. С., Колесник Д. А. Історія розвитку підприємництва. БізнесІнформ. 2013. № 1. С. 332-334.
61. Мадзігон О. Історичний розвиток підприємництва та основні функції підприємництва. Молодь і ринок. 2012. № 2. С. 46-52.

62. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Економіка АПК. 2017. № 2. С. 5-16.
63. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.
64. Столярчук Н. М. Облік і внутрішній аудит інноваційної діяльності в науково-дослідних установах: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2016. 196 с.
65. Садовська І.Б. Науково-методичне удосконалення підходів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності / Садовська І.Б. // Економіка АПК. - 2020. - № 4 - С. 129
66. Баланюк І.Ф. Формування внутрішнього економічного механізму розвитку організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств / Баланюк І.Ф., Козак І.І., Шеленко Д.І. // Економіка АПК. - 2019. - № 5 - С. 59
67. Бондаревська К. В. Особливості оплати та стимулювання праці в аграрній сфері. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2012. № 56(962). С. 20-28.
68. Вашечко Ю. В. Інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 240-274.
69. Даценко І. М. Розвиток інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств в Україні. Біоекономіка і аграрний бізнес. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. С. 242-250. URL : <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/7343/7103>
70. Одінцов О. М. Оцінка результативності функціонування підприємств агропродовольчого ринку з урахуванням синергетичного ефекту. Економіка АПК. 2014. № 3. С. 65-61.

71. Лупенко Ю.О. Розвиток форм господарювання в сільському господарстві: проблеми і рішення : наук. доп. / Ю. О. Лупенко, В. Я. Месель-Веселяк, О. Г. Шпикуляк та ін. ; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 54 с.

72. Непочатенко О.О. Оцінка перспектив конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Непочатенко О.О., Пташник С.А., Мельник К.М. // Економіка АПК. - 2019. - № 6 - С. 45

73. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 774 с.

74. Андрющенко К. А. Формування організаційних факторів конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2011. № 3. С. 93-95.

75. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств / Тарасюк А.В. // Економіка АПК. - 2019. - № 8 - С. 103

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних підходів та сучасних практичних аспектів впровадження інновацій на підприємствах, визначення актуальних напрямків інноваційної діяльності вітчизняних підприємств виноробної галузі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Дослідження теоретичних підходів до визначення поняття та класифікації інновацій показало, що як в минулому, так і на даний момент серед науковців немає єдиного підходу до визначення даного поняття. При цьому, розвиток та розширення понятійного апарату інноватики дозволяє прийти до висновку, що інновацією є кінцевий результат інноваційної діяльності (матеріальний або нематеріальний), яка виникає внаслідок здійснення наукового пошуку, інтелектуальної діяльності. Класифікація інновацій свідчить про існування їх різних форм, ступенів новизни, масштабів, сфер застосування, темпів здійснення, тощо.

2. Управлінські інновації є одним з важливих видів інновацій, потреби в якому можуть виникнути незалежно від існування інноваційного орієнтиру розвитку підприємства. Вони відіграють важливу роль в адаптації підприємства до динамічних змін ринкової кон'юнктури, підтриманні чи нарощенні конкурентних переваг підприємства на ринку. Управлінські інновації можуть впроваджуватися у всіх сферах менеджменту підприємства та охоплювати процеси планування, організації, мотивації, регулювання і контролю. Одним з надважливих аспектів у процесі впровадження інновацій є налагодження комунікаційних зв'язків між працівниками підприємства. Це сприяє забезпеченню соціально-психологічної стабільності в колективі, його адаптації до інноваційних змін та мінімізації психологічного опору та несприйняття.

3. Людський капітал завжди був одним з найважливіших ресурсів на підприємствах виноробної галузі через високу трудоемність виробничих процесів. Тому, впровадження організаційно-управлінських інновацій до

сьогодні залишається актуальним в розрізі питання підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємств виноробної галузі. В сучасних умовах активізації інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами, популярності набувають інноваційні зміни у сфері організації управління та мотивації персоналу, адаптації організаційних структур управління до умов інноваційної діяльності підприємств та відповідного налагодження ефективних комунікаційних потоків у цих структурах.

4. Для оцінки інноваційної діяльності підприємств традиційно використовується методика UNIDO, яка передбачає розрахунок показників рентабельності/прибутковості та окупності інвестицій у інноваційні проекти, а також зміну показників ефективності господарської діяльності підприємства під впливом впровадження інноваційних заходів. Фактор значущості робочої сили у виробничому процесі виноробних підприємств створює необхідність оцінки продуктивності праці персоналу та руху трудових ресурсів, на основі якої можна робити додаткові висновки про економічну та соціальну ефективність інноваційної діяльності, в тому числі, впровадження управлінських інновацій.

5. Динаміка розвитку світового ринку вина свідчить про прогнозованість ринку. Обсяги споживання вина мають тенденцію до стабільного зростання. Винятком слугують роки кризових явищ у світовій економіці, коли споживачі скорочували витрати на споживання вина, перенаправляючи кошти на споживання товарів першої необхідності. Активізація інноваційної діяльності у сферах технології виробництва, маркетингу, формування конкурентоспроможної цінової політики, дозволили виноробам країн Нового Світу збільшити свою частку ринку.

6. Українське виробництво і споживання на світовому ринку вина складає менше 1 %. Сучасні тенденції розвитку вітчизняних підприємств виноробної галузі характеризується виходом з кризи, спричиненої порушеннями економічної та політичної стабільності в країні у 2014 році,

нарощенням доходів та виходом зі збиткової діяльності. Вітчизняна виноробна галузь наразі представлена різними підприємствами, великими і малими. Відповідно, відновлення після кризи відбувається різними темпами. На ринку присутні як збиткові виробники, так і підприємства, що отримують чисті прибутки. Основними орієнтирами розвитку виноробних підприємств в сучасних умовах стають підвищення якості та конкурентоспроможності готової продукції, активізація інноваційної діяльності у сфері виробництва, маркетингу, менеджменту.

7. Зважаючи на трудосмність виробничих процесів на виноробних підприємствах, окремої уваги заслуговує оцінка ефективності їх організаційних структур управління. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що орієнтир на інноваційний розвиток підприємств вимагає від апарату управління використання адаптивних організаційних структур, які більше підходять для впровадження інновацій. Організаційна структура управління повинна передбачати встановлення чітких та зрозумілих міжрівневих і міжструктурних взаємозв'язків та підпорядкувань з метою налагодження всіх необхідних взаємодій керівників, спеціалістів та робітників підприємства, що дозволить максимально ефективно використовувати робочий час.

8. Погіршення соціально-психологічної атмосфери в колективі, порушення комунікаційних потоків, викликані змінами у внутрішньому та/або зовнішньому середовищі підприємства, можуть спричинити виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів. Тому, управління конфліктами є важливим елементом в межах системи управління персоналом. Воно передбачає впровадження комплексу заходів щодо прогнозування і попередження виникнення, а також діагностики і врегулювання існуючих конфліктів.

9. В роботі запропоновано методичний підхід до діагностики рівня конфліктності персоналу «Матриця конфліктності персоналу», що базується на результатах анкетування членів колективу окремого відділу або

підприємства в цілому, а також передбачає проведення експертної оцінки рівня конфліктності. Даний підхід дозволяє визначити у числовому вираженні рівень конфліктності персоналу за відділами, провести їх порівняльну оцінку та запропонувати найбільш ефективні методи урегулювання конфліктних ситуацій.

10. Проведення діагностики рівня конфліктності персоналу на вітчизняних підприємствах виноробної промисловості з використанням Матриці конфліктності персоналу дозволив визначити різні рівні конфліктності працівників відділів маркетингу досліджуваних підприємств. Відповідно до цих результатів, у кожному конкретному випадку було запропоновано заходи щодо налагодження стабільно-позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективах. Розрахунок показників ефективності використання робочої сили, покращенню яких сприяє скорочення втрат робочого часу на участь у конфліктах, показав позитивний вплив впровадження Матриці конфліктності персоналу на техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємств. Зокрема, урегулювання конфліктних ситуацій сприяє підвищенню продуктивності праці та відповідному нарощенню обсягів виробництва продукції, що, в свою чергу, сприяє підвищенню чистих доходів і прибутків підприємств, показників рентабельності та ефективності їх господарської діяльності у проектному році.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Класифікація інноваційних підприємств*

Класифікаційна ознака	Інноваційні підприємства
1	2
1. Рівень новизни нововведення (інновації)	1.1. Впровадження радикальних нововведень 1.2. Ординарні нововведення
2. Рівень спеціалізації	2.1. Спеціалізація на окремій стадії ЖЦТ або нововведення 2.2. Спеціалізація на окремій проблемі 2.3. Комплексні, які об'єднують кілька стадій ЖЦТ (нововведення)
3. Стадія ЖЦТ (нововведення), на якій працює інноваційне підприємство	3.1. Стратегічний маркетинг (спеціалізована науково-дослідна організація з маркетингу) 3.2. Фундаментальні дослідження 3.3. Прикладні дослідження 3.4. Дослідно-конструкторські роботи 3.5. Технологічна підготовка виробництва 3.6. Освоєння, виробництво, тактичний маркетинг (фірма, підприємство і т. д.) 3.7. Сервіс інновації (сервісне підприємство) 3.8. Ремонт товару, інновації (ремонтне підприємство) 3.9. Комплексні ІС, які виконують роботи на декількох послідовних стадіях ЖЦТ або нововведення
4. Галузь знань, в якій працює інноваційне підприємство	4.1. Природні науки 4.2. Технічні науки 4.3. Гуманітарні науки 4.4. Громадські науки
5. Галузь народного господарства, в якій працює інноваційне підприємство	5.1. Наука та освіта 5.2. Інформатика 5.3. промисловість 5.4. Будівництво 5.5. Транспорт 5.6. Сільське господарство 5.7. Виробнича інфраструктура 5.8. Соціальна інфраструктура
6. Вид нововведення (інновації), з яким працює інноваційне підприємство	6.1. Продуктові 6.2. Ресурсні 6.3. Процесні 6.4. Документальні
7. Сфера застосування нововведення (інновації)	7.1. Внутрішнього застосування 7.2. На продаж, обмін
8. Тип стратегії інноваційного підприємства	8.1. Віолентна 8.2. Патентна 8.3. Комутантна 8.4. Експлерентна

Продовження таблиці А1

1	2
9. Вид ефекту, на котрий переважно орієнтоване інноваційне підприємство	9.1. Комерційний (економічний) 9.2. Науково-технічний (у вигляді відкриття, винаходів і т. д.) 9.3. Екологічний 9.4. Соціальний 9.5. Інтегральний
10. Джерело фінансування	10.1. Регіональний бюджет 10.2. Місцевий бюджет 10.3. Змішане фінансування 10.4. З приватних джерел
11. Розмір інноваційного підприємства	11.1. Малі 11.2. Середні 11.3. Великі
12. Період дії (юридично)	12.1. Постійні 12.1. Тимчасові
13. Юридичний статус	13.1. Юридично самостійні 13.2. Юридично несамостійні
14. Масштабність (розміщення філій)	14.1. Національні (в своїй країні) 14.2. Транснаціональні (в одній або декількох інших країнах) 14.3. Міжнаціональні (входять організації інших країн)
15. Ступінь освоєння ринку	15.1. Підприємства, що виходять з нововведенням на освоєння ринки 15.2. Те ж на нові ринки
16. Організаційно-правова форма	6.1. Індивідуальне підприємництво для фізичних осіб 6.2. Господарські товариства і товариства, товариство з обмеженою відповідальністю; відкрите акціонерне товариство; закрите акціонерне товариство; дочірні і залежні суспільства 6.3. Державні і муніципальні унітарні підприємства 6.4. Некомерційні організації (асоціації, спілки і т. д.)

*Джерело : опрацьовано автором

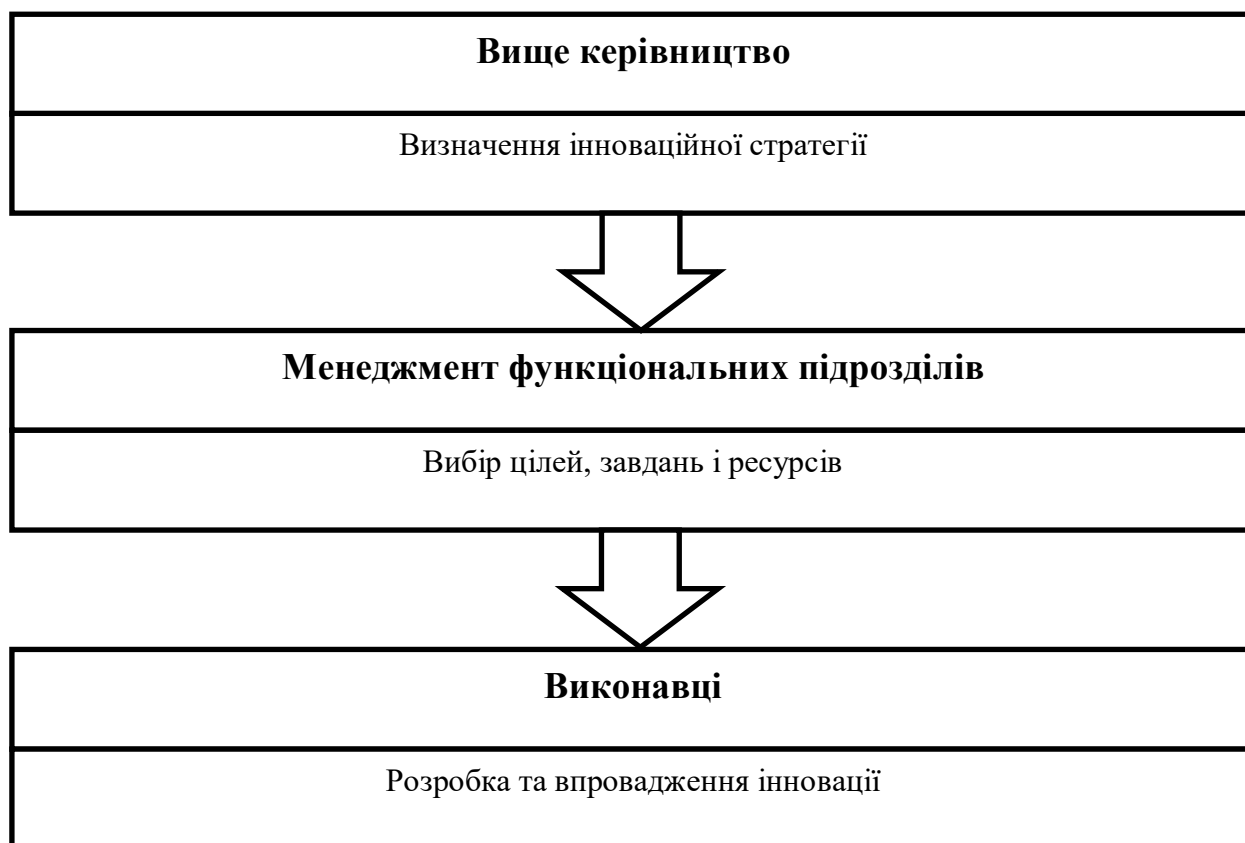


Рис. А1. Рівні управління інноваційною діяльністю підприємства*

*Джерело : опрацьовано автором

Додаток Б

Таблиця Б1

Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Одесавинпром», тис. грн.*

Показник	2016	2017	2018	Відхилення				Середній темп приросту за рік	
				абсолютне		відносне, %			
				2018-2017	2018-2016	2018-2017	2018-2016	абс.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	173148	323766	527446	203680	354298	62,91	204,62	177149	102,31
Собівартість реалізації продукції	123810	263963	448198	184235	324388	69,80	262,00	162194	131,00
Адміністративні витрати	12800	14273	18246	3973	5446	27,84	42,55	2723	21,27
Витрати на збут	32012	23686	23908	222	-8104	0,94	-25,32	-4052	-12,66
Чистий прибуток (збиток)	-70435	-39557	23577	63134	94012	x	x	47006	x
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,72	0,82	0,85	0,03	0,13	4,23	18,84	0,07	9,42
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг, %	-56,89	-14,99	5,26	20,25	62,15	x	x	31,07	x
Рентабельність/ збитковість продажу, %	-40,68	-12,22	4,47	16,69	45,15	x	x	22,57	x
Ефективність господарської діяльності, %	75,72	90,25	105,04	14,79	29,32	x	x	14,66	x

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», тис. грн.*

Показник	2016	2017	2018	Відхилення				Середній темп приросту за рік	
				абсолютне		відносне, %			
				2018-2017	2018-2016	2018-2017	2018-2016	абс.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	45318	83380	123263	39883	77945	47,83	172,00	38973	86,00
Собівартість реалізації продукції	38959	54457	85663	31206	46704	57,30	119,88	23352	59,94
Адміністративні витрати	10068	9812	12648	2836	2580	28,90	25,63	1290	12,81
Витрати на збут	15060	20781	31190	10409	16130	50,09	107,10	8065	53,55
Чистий прибуток (збиток)	-23289	-11279	-19592	-8313	3697	x	x	1849	x
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,86	0,65	0,69	0,04	-0,16	6,41	-19,16	-0,08	3,20
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг, %	-59,78	-20,71	-22,87	-2,16	36,91	x	x	18,45	x
Рентабельність/ збитковість продажу, %	-51,39	-13,53	-15,89	-2,37	35,50	x	x	17,75	x
Ефективність господарської діяльності, %	58,70	75,98	79,96	3,98	21,26	x	x	10,63	x

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Одеський коньячний завод», тис. грн.*

Показник	2016	2017	2018	Відхилення				Середній темп приросту за рік	
				абсолютне		відносне, %			
				2018-2017	2018-2016	2018-2017	2018-2016	абс.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	257047	443408	433272	-10136	176225	-2,29	68,56	88113	34,28
Собівартість реалізації продукції	172659	277485	260155	-17330	87496	-6,25	50,68	43748	25,34
Адміністративні витрати	20137	27240	27611	371	7474	1,36	37,12	3737	18,56
Витрати на збут	9144	23865	46536	22671	37392	95,00	408,92	18696	204,46
Чистий прибуток (збиток)	-32558	-11768	1137	12905	33695	x	x	16848	x
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,67	0,63	0,60	-0,03	-0,07	-4,05	-10,61	-0,04	-2,03
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг, %	-18,86	-4,24	0,44	4,68	19,29	x	x	9,65	x
Рентабельність/ збитковість продажу, %	-12,67	-2,65	0,26	2,92	12,93	x	x	6,46	x
Ефективність господарської діяльності, %	65,55	58,97	95,67	36,70	30,11	x	x	15,06	x

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Додаток В

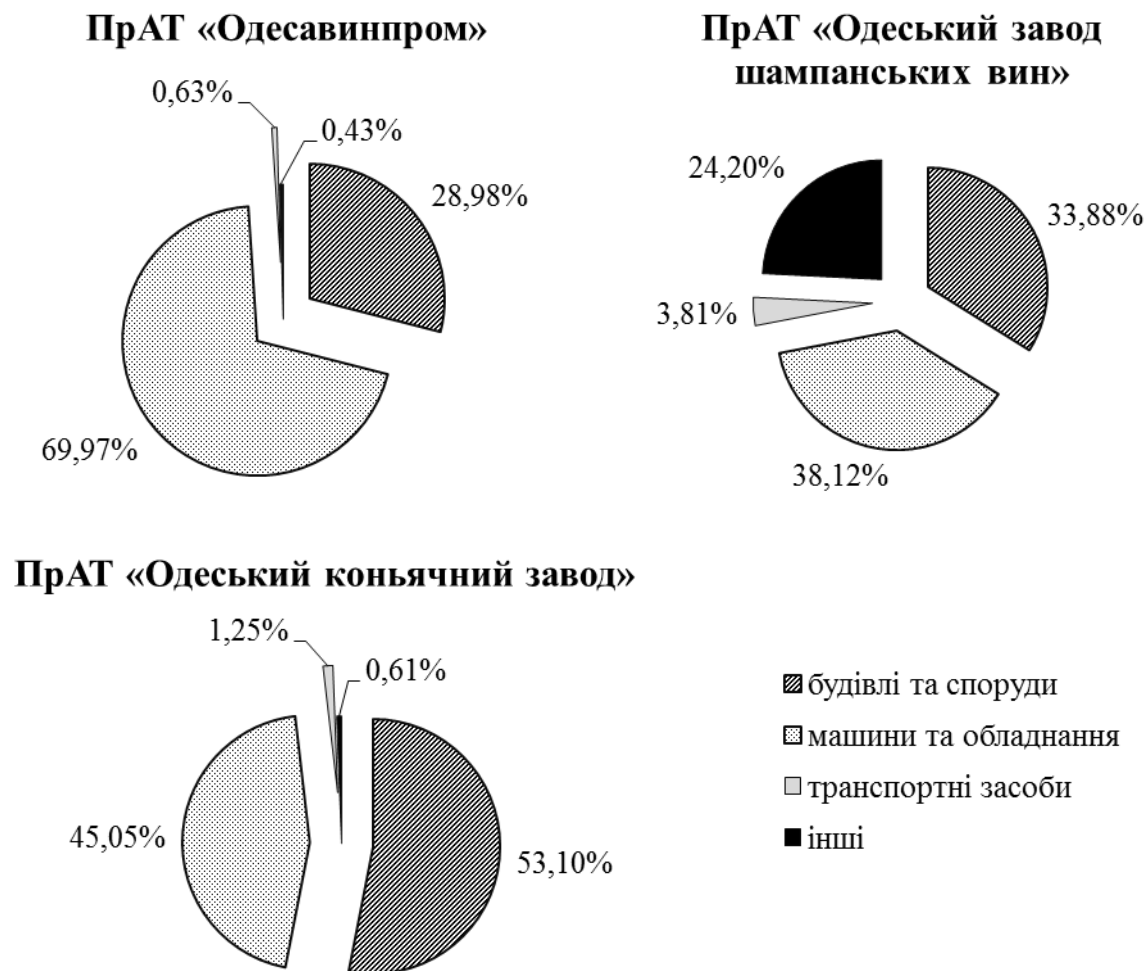


Рис. В1. Структура основних засобів виробничого призначення досліджуваних підприємств у 2018 році*

*Джерело : складено автором за даними звітності підприємств

Аналіз структури основних засобів ПрАТ «Одесавинпром» (за залишковою вартістю)*

Найменування основних засобів	2017			2018			Абсолютне відхилення		
	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %
Виробничого призначення, в т.ч.:	38334	27870	72,70	43195	33685	77,98	4861	5815	5,28
– будівлі та споруди	11503	1383	12,02	19170	9761	50,92	7667	8378	38,90
– машини та обладнання	25691	25540	99,41	23569	23569	100,00	-2122	-1971	0,59
– транспортні засоби	478	301	62,97	307	211	68,73	-171	-90	5,76
– інші	662	646	97,58	149	144	96,64	-513	-502	-0,94
Невиробничого призначення	0	0	х	0	0	х	0	0	х

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз структури основних засобів ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» (за залишковою вартістю)*

Найменування основних засобів	2017			2018			Абсолютне відхилення		
	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %
Виробничого призначення, в т.ч.:	32549,9	25396,2	78,02	39320,1	19136,2	48,67	6770,2	-6260,0	-29,35
– будівлі та споруди	11563,9	5375,0	46,48	13319,7	1807,8	13,57	1755,8	-3567,2	-32,91
– машини та обладнання	9687,0	8736,4	90,19	14987,7	7713,4	51,46	5300,7	-1023,0	-38,72
– транспортні засоби	229,9	221,1	96,17	1496,9	154,4	10,31	1267,0	-66,7	-85,86
– інші	11069,1	11063,7	99,95	9515,8	9460,6	99,42	-1553,3	-1603,1	-0,53
Невиробничого призначення, в т.ч.:	373,1	307,9	82,52	283,2	278,3	98,27	-89,9	-29,6	15,74
– будівлі та споруди	208,7	144,2	69,09	130,1	130,1	100,00	-78,6	-14,1	30,91
– машини та обладнання	1,8	1,7	94,44	0,0	0,0	х	-1,8	-1,7	х
– транспортні засоби	0,1	0,0	0,00	0,0	0,0	х	-0,1	0,0	х
– інші	162,5	162,0	99,69	153,1	148,2	96,80	-9,4	-13,8	-2,89

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз структури основних засобів ПрАТ «Одеський кон'ячний завод» (за залишковою вартістю)*

Найменування основних засобів	2017			2018			Абсолютне відхилення		
	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %	всього, тис. грн.	в т.ч. власні, тис. грн.	частка власних у загальній вартості основних засобів, %
Виробничого призначення, в т.ч.:	89632	74134	82,71	88670	74510	84,03	-962	376	1,32
– будівлі та споруди	53397	40164	75,22	47083	34745	73,80	-6314	-5419	-1,42
– машини та обладнання	34770	33864	97,39	39946	39277	98,33	5176	5413	0,93
– транспортні засоби	1339	88	6,57	1104	17	1,54	-235	-71	-5,03
– інші	126	18	14,29	537	471	87,71	411	453	73,42
Невиробничого призначення, в т.ч.:	1607	1607	100,00	1416	1416	100,00	-191	-191	0,00
– будівлі та споруди	47	47	100,00	44	44	100,00	-3	-3	0,00
– машини та обладнання	1523	1523	100,00	1346	1346	100,00	-177	-177	0,00
– інші	37	37	100,00	26	26	100,00	-11	-11	0,00

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Додаток Д

Таблиця Д1

Горизонтальний аналіз активу балансу ПрАТ «Одесавинпром» за 2018 рік, тис. грн.*

Статті активу	Абсолютні величини		Питома вага у балансі, %		Відхилення	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Необоротні активи, у т.ч.:	40549	48223	23,43	16,04	7674	-7,39
- основні засоби	38323	43666	22,14	14,53	5343	-7,62
- нематеріальні активи	666	2647	0,38	0,88	1981	0,50
II. Оборотні активи, у т.ч.:	132538	252388	76,57	83,96	119850	7,39
- виробничі запаси	62514	103783	36,12	34,52	41269	-1,59
- готова продукція	8985	11003	5,19	3,66	2018	-1,53
- незавершене виробництво	388	713	0,22	0,24	325	0,01
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	46094	94379	26,63	31,40	48285	4,77
- дебіторська заборгованість за виданими авансами	7761	12104	4,48	4,03	4343	-0,46
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1198	1152	0,69	0,38	-46	-0,31
- грошові кошти в національній та іноземній валюті	2124	705	1,23	0,23	-1419	-0,99
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,00	0,00	0	0,00
Баланс	173087	300611	100,00	100,00	127524	0,00

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Горизонтальний аналіз активу балансу ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» за 2018 рік, тис. грн.*

Статті активу	Абсолютні величини		Питома вага у балансі, %		Відхилення	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Необоротні активи, у т.ч.:	36455	42357	26,81	18,80	5902	-8,01
- основні засоби	32923	39603	24,22	17,58	6680	-6,64
- нематеріальні активи	2497	1493	1,84	0,66	-1004	-1,17
II. Оборотні активи, у т.ч.:	99498	182933	73,19	81,20	83435	8,01
- виробничі запаси	27455	23137	20,19	10,27	-4318	-9,92
- готова продукція	7816	14780	5,75	6,56	6964	0,81
- незавершене виробництво	5653	15086	4,16	6,70	9433	2,54
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	49462	87881	36,38	39,01	38419	2,63
- дебіторська заборгованість за виданими авансами	1164	22850	0,86	10,14	21686	9,29
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2887	3058	2,12	1,36	171	-0,77
- грошові кошти в національній та іноземній валюті	2365	1027	1,74	0,46	-1338	-1,28
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,00	0,00	0	0,00
Баланс	135953	225290	100,00	100,00	89337	0,00

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Горизонтальний аналіз активу балансу ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2018 рік, тис. грн.*

Статті активу	Абсолютні величини		Питома вага у балансі, %		Відхилення	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Необоротні активи, у т.ч.:	105853	105284	13,98	13,19	-569	-0,79
- основні засоби	91373	90164	12,06	11,30	-1209	-0,77
- нематеріальні активи	5447	5447	0,72	0,68	0	-0,04
II. Оборотні активи, у т.ч.:	651505	692963	86,02	86,81	41458	0,79
- виробничі запаси	52889	56537	6,98	7,08	3648	0,10
- готова продукція	2116	2112	0,28	0,26	-4	-0,01
- незавершене виробництво	218771	228748	28,89	28,66	9977	-0,23
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	360158	395844	47,55	49,59	35686	2,03
- дебіторська заборгованість за виданими авансами	10561	2755	1,39	0,35	-7806	-1,05
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3313	738	0,44	0,09	-2575	-0,34
- грошові кошти в національній та іноземній валюті	1053	204	0,14	0,03	-849	-0,11
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,00	0,00	0	0,00
Баланс	757358	798247	100,00	100,00	40889	0,00

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Горизонтальний аналіз пасиву балансу ПрАТ «Одесавинпром» за 2018 рік, тис. грн.*

Статті пасиву	Абсолютні величини		Питома вага у балансі, %		Відхилення	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Власний капітал	-88402	-64940	х	х	23462	х
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-116713	-93251	х	х	23462	х
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0,00	0,00	0	0,00
III. Поточні зобов'язання, у т.ч.:	261489	365551	151,07	121,60	104062	-29,47
- короткострокові кредити банків	74729	69991	43,17	23,28	-4738	-19,89
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	86486	178250	49,97	59,30	91764	9,33
- поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	7713	11461	4,46	3,81	3748	-0,64
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0,00	0,00	0	0,00
Баланс	173087	300611	100,00	100,00	127524	0,00

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Горизонтальний аналіз пасиву балансу ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» за 2018 рік, тис. грн.*

Статті пасиву	Абсолютні величини		Питома вага у балансі, %		Відхилення	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Власний капітал	31442	22166	23,13	9,84	-9276	-13,29
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-31976	-49032	х	х	-17056	х
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0,00	0,00	0	0,00
III. Поточні зобов'язання, у т.ч.:	104511	203124	76,87	90,16	98613	13,29
- короткострокові кредити банків	54929	61543	40,40	27,32	6614	-13,09
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	36561	64296	26,89	28,54	27735	1,65
- поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	1945	7126	1,43	3,16	5181	1,73
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0,00	0,00	0	0,00
Баланс	135953	225290	100,00	100,00	89337	0,00

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Горизонтальний аналіз пасиву балансу ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2018 рік, тис. грн.*

Статті пасиву	Абсолютні величини		Питома вага у балансі, %		Відхилення	
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Власний капітал	141456	141391	18,68	17,71	-65	-0,96
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	16808	-16742	2,22	х	-33550	х
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	351612	350507	46,43	43,91	-1105	-2,52
III. Поточні зобов'язання, у т.ч.:	264290	306349	34,90	38,38	42059	3,48
- короткострокові кредити банків	152043	88000	20,08	11,02	-64043	-9,05
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	90599	173254	11,96	21,70	82655	9,74
- поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	12697	34212	1,68	4,29	21515	2,61
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0,00	0,00	0	0,00
Баланс	757358	798247	100,00	100,00	40889	0,00

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Одесавинпром»*

Показник	2016	2017	2018	Відхилення, пункти		Середній темп зміни за рік, пункти	Нормативне значення
				2018-2017	2018-2016		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,008	0,002	-0,006	0,001	0,001	0,2-0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,349	0,227	0,303	0,077	-0,045	-0,023	0,7-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,657	0,507	0,690	0,184	0,033	0,017	>2,0
Коефіцієнт автономії	-0,344	-0,511	-0,216	0,295	0,128	0,064	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,344	1,511	1,216	-0,295	-0,128	-0,064	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,466	-0,667	-0,257	0,410	0,209	0,104	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	-0,522	-0,973	-0,448	0,525	0,074	0,037	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,256	-0,338	-0,178	0,160	0,078	0,039	>1,0
Коефіцієнт фінансового ризику	-3,906	-2,958	-5,629	-2,671	-1,723	-0,861	<0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,820	-0,973	-0,448	0,525	0,371	0,186	>0,1
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,509	0,586	0,496	-0,089	-0,013	-0,006	>0,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,836	1,000	1,000	0,000	0,164	0,082	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,164	0,000	0,000	0,000	-0,164	-0,082	<0,2
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	-0,760	-0,459	-0,743	-0,284	0,017	0,009	>0,5

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»*

Показник	2016	2017	2018	Відхилення, пункти		Середній темп зміни за рік, пункти	Нормативне значення
				2018-2017	2018-2016		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,107	0,023	0,005	-0,018	-0,102	-0,051	0,2-0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,663	0,539	0,580	0,041	-1,083	-0,542	0,7-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,473	0,952	0,901	-0,051	-1,572	-0,786	>2,0
Коефіцієнт автономії	0,717	0,231	0,098	-0,133	-0,618	-0,309	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,283	0,769	0,902	0,133	0,618	0,309	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,024	0,316	0,121	-0,195	-0,902	-0,451	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	0,596	-0,050	-0,110	-0,060	-0,706	-0,353	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,531	0,301	0,109	-0,192	-2,422	-1,211	>1,0
Коефіцієнт фінансового ризику	0,395	3,324	9,164	5,840	8,769	4,384	<0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,596	-0,050	-0,110	-0,060	-0,706	-0,353	>0,1
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,450	0,490	0,348	-0,142	-0,103	-0,051	>0,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<0,2
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,418	1,159	1,911	0,751	1,493	0,746	>0,5

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Одеський коньячний завод»*

Показник	2016	2017	2018	Відхилення, пункти		Середній темп зміни за рік, пункти	Нормативне значення
				2018-2017	2018-2016		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,004	0,001	-0,003	-0,001	-0,001	0,2-0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,615	1,423	1,310	-0,113	-0,305	-0,152	0,7-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,998	2,465	2,262	-0,203	-0,736	-0,368	>2,0
Коефіцієнт автономії	0,208	0,187	0,177	-0,010	-0,031	-0,015	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,792	0,813	0,823	0,010	0,031	0,015	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,248	0,217	0,204	-0,013	-0,044	-0,022	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	0,666	0,594	0,558	-0,036	-0,109	-0,054	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,264	0,231	0,216	-0,015	-0,048	-0,024	>1,0
Коефіцієнт фінансового ризику	3,795	4,333	4,633	0,299	0,838	0,419	<0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,055	0,055	0,052	-0,003	-0,003	-0,001	>0,1
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,489	0,480	0,471	-0,009	-0,018	-0,009	>0,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,354	0,431	0,468	0,037	0,114	0,057	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,646	0,569	0,532	-0,037	-0,114	-0,057	<0,2
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,779	0,748	0,745	-0,004	-0,035	-0,017	>0,5

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємства

Додаток Е

Розрахунок ймовірності банкрутства досліджуваних підприємств
за п'ятифакторною моделлю розрахунку «індексу Z» Е. Альтмана*

Показник		ПрАТ «Одесавинпром»			ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»			ПрАТ «Одеський коньячний завод»		
K1	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Власний капітал}}$	-2,147	-1,499	-3,886	0,977	3,164	8,253	4,030	4,606	4,901
K2	$\frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$	-0,464	-0,674	-0,310	-0,194	-0,235	-0,218	0,007	0,022	-0,021
K3	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$	-0,424	-0,229	0,078	-0,215	-0,083	-0,087	-0,047	-0,016	0,001
K4	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}}$	-0,256	-0,338	-0,178	2,531	0,301	0,109	0,263	0,230	0,215
K5	$\frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Валюта балансу}}$	1,042	1,871	1,755	0,418	0,613	0,547	0,370	0,585	0,543

*Джерело : розраховано за даними звітності підприємств

SWOT-аналіз ПрАТ «Одесавинпром»

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		популярність ТМ лояльність споживачів доступна ціна якість продукції власні виробничі потужності високий технологічний рівень виробництва власна сировинна база можливість використання діючих каналів збуту	відсутність новинок продукції відсутність ре-дизайну упаковки відсутність PR, відсутність особи бренду відсутність преміум продукції відсутність подарункової упаковки відсутність плодово-ягідних вин в асортименті високий рівень сприйняття персоналом конфліктогенних факторів
Зовнішні фактори	Можливості (O)	S*O	W*O
	створення преміум товару виробництво плодово-ягідних вин вихід на нові ринки збуту використання PR, залучення особи бренду створення колекційного набору виробництво тари і упаковки	створення преміум продукції виробництво плодово-ягідних вин участь в міжнародних виставках	створити новий дизайн упаковки створення подарункової упаковки виробництво тари і упаковки для зниження собівартості продукції акцент в рекламі на міжнародні нагороди впровадження PR компанії, знайти обличчя бренду стабілізація соціально-психологічного клімату персоналу
	Загрози (T)	S*T	W*T
	вибір споживачами нової продукції створення замовниками власних виробничих потужностей зростання вартості сировини випереджаюче зростання цін вихід на ринок нових виробників змін переваг споживачів в преміум сегменті	реклама продукції в музичних кліпах та кіно виробництво тари і упаковки відкриття фірмових магазинів, франчайзинг установка фірмових стелажів в магазинах реклама преміум продукції на громадських заходах створення лояльного образу ТМ у покупців	створення тематичної подарункової упаковки реклама плодово-ягідних вин створення відділу по роботі з ресторанами залучення маркетингової компанії для розробки упаковки залучення особи бренду в PR компанії

SWOT-аналіз ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		наявність відомої ТМ "Одеса" активний мерчандайзинг в торгових мережах доступна ціна продукції сучасне обладнання досвід виробництва	відсутність власної сировинної бази несучасний дизайн упаковки відсутність всього асортименту в торгових мережах відсутність подарункової упаковки відсутність преміум товару відсутність реклами продукції часта зміна акціонерів і менеджменту лінійна ОСУ зниження продуктивності праці низька залученість персоналу в роботу високий рівень конфліктності персоналу
Зовнішні фактори	Можливості (O)	S*O	W*O
	участь в міжнародних виставках просування всього асортименту продукції створення преміум продукції створення дегустаційного залу та музею вина виробництво плодово-ягідних вин інформаційний буклет з повним асортиментом продукції екскурсії на виробництво	участь в регіональних та міжнародних виставках просування всього асортименту в торгових мережах створення дегустаційного залу та музею вина створення інформаційного буклету з повним описом всієї продукції створення преміум товару в категорії шампанських вин включення в екскурсійні пакети відвідування музею вина та дегустації	залучення маркетингового агентства для розробки рекламної компанії створення відділу мерчандайзингу створення власної сировинної бази реорганізація організаційної структури управління створення подарункової упаковки атестація персоналу, розробка посадових інструкцій залучення консультантів з реінжинірингу бізнес процесів

Зовнішні фактори	Загрози (Т)	S*T	W*T
	<p>підвищення цін на давальницьку сировину</p> <p>підвищення цін на тару і упаковку</p> <p>активність конкурентів на ринку</p> <p>втрата патенту на ТМ "Одеса"</p> <p>зниження лояльності споживачів</p>	<p>розробка та реєстрація нових торгових марок</p> <p>створення власної сировинної бази</p> <p>створення цеху тари і упаковки</p> <p>проведення рекламної компанії</p>	<p>впровадження матричної організаційної структури управління</p> <p>оптимізація робочого навантаження працівників</p> <p>зниження загроз втрати робочого місця, як конфліктогенного фактора</p> <p>розробка корпоративної стратегії</p> <p>установка фірмових стелажів в торгових мережах</p> <p>розробка нового і сучасного дизайну упаковки</p> <p>виробництво преміум продукції</p>

SWOT-аналіз ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Внутрішні фактори			
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		популярність ТМ "Шустов" сучасні технології виробництва висока якість продукції власна сировинна база сертифікація виробництва по системі менеджменту якості залученість персоналу стабільний соціально-психологічний клімат в колективі наявність сторінки в соціальних мережах музей коньяку і дегустаційний зал	слабке просування новинок продукції відсутність фірмових магазинів низька представленість всього асортименту в торгових мережах відсутність реклами преміум продукції відсутність реклами в кіно і музичних кліпах відсутність особи бренду відсутність можливості підписатися на новини в фейсбук
Зовнішні фактори	Можливості (O)	S*O	W*O
	створення мережі фірмової торгівлі через франчайзинг виробництво тари і упаковки експорт продукції	участь в міжнародних виставках створення виробництва тари та упаковки відкриття мережі фірмових магазинів через франчайзинг	реклама для цільової аудиторії в преміум сегменті створення відділу мерчандайзингу реклама продукції в кіно і музичних кліпах залучення відомої особистості як обличчя бренду додати кнопку підписатися на новини в фейсбук
	Загрози (T)	S*T	W*T
	Конкуренція з боку імпоротної продукції підвищення цін на упаковку конкуренція з боку слабоалкогольних напоїв зміна переваг споживачів	розробка слабоалкогольної продукції розробка лінійки преміум продукції створення цеху з виробництва тари і упаковки	мерчандайзинг продукції в торгових мережах реклама слабоалкогольних напоїв продаж тари і упаковки іншим учасникам ринку

Додаток К

Анкета для діагностики рівня конфліктності персоналу*

№	Питання	Відповідь	
1	У мене є посадова інструкція	Так	Ні
2	Я знаю П.І.Б. і посаду свого безпосереднього керівника	Так	Ні
3	У мене є постійний робочий простір, місце для особистих речей, документів, предметів праці	Так	Ні
4	Мені подобається моя робота	Так	Ні
5	Я вважаю зарплату гідною та справедливою моїй виконуваний роботі	Так	Ні
6	У мене хороші стосунки в колективі	Так	Ні
7	У мене немає неприязні чи конфлікту ні з ким із співробітників	Так	Ні
8	Мені комфортно спілкуватися з усіма співробітниками	Так	Ні
9	У мене є дружні стосунки з одним або більше співробітником	Так	Ні
10	Мене вітають з Днем народження та святами	Так	Ні
11	Я із задоволенням беру участь у спільних заходах з колективом	Так	Ні
12	В мою роботу не втручаються інші співробітники	Так	Ні
13	Я не відчуваю, що на мою посаду є інший претендент	Так	Ні
14	Мені цікаво брати участь в тренінгах і семінарах по своїй спеціальності	Так	Ні
15	На нашому підприємстві проводять тренінги та навчальні семінари	Так	Ні
16	Я впевнений(на), що в разі хвороби, моє робоче місце збережеться	Так	Ні
17	Під час відпустки мене підтримають колеги і це не вплине на загальний результат роботи	Так	Ні
18	У мене є перспектива кар'єрного росту	Так	Ні
19	Я зацікавлений(на) в розвитку підприємства	Так	Ні
20	Я можу рекомендувати своє підприємство, як хорошого роботодавця	Так	Ні

*Джерело: власна розробка автора

Додаток Л

Механізм впровадження управлінських інновацій

Напрями управління розвитком підприємств
виноробної галузі України

Місія: виробництво високоякісних, екологічно-чистих
та корисних продуктів харчування



Додаток М

Таблиця М1

Динаміка показників продуктивності праці персоналу ПрАТ «Одесавинпром»*

Показник	2016	2017	2018	2019	Темп приросту, %			
					2017	2018	2019	В середньому за період
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	173148	323766	527446	666542	86,99	62,91	26,37	58,76
Середня кількість працівників, чол.	257	291	307	286	13,23	5,50	-6,84	3,96
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	674	1113	1718	2331	65,14	54,42	35,65	51,74

Таблиця М2

Динаміка показників продуктивності праці персоналу ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»*

Показник	2016	2017	2018	2019	Темп приросту, %			
					2017	2018	2019	В середньому за період
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	45318	83380	123263	167969	83,99	47,83	36,27	56,03
Середня кількість працівників, чол.	70	74	96	97	5,71	29,73	1,04	12,16
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	647	1127	1284	1732	74,04	13,95	34,86	40,95

Таблиця М3

Динаміка показників продуктивності праці персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод»*

Показник	2016	2017	2018	2019	Темп приросту, %			
					2017	2018	2019	В середньому за період
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	257047	443408	433272	573004	72,50	-2,29	32,25	34,16
Середня кількість працівників, чол.	338	347	297	310	2,66	-14,41	4,38	-2,46
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	760	1278	1459	1848	68,03	14,16	26,70	36,30

*Джерело : розраховано за даними підприємств

Додаток Н

Таблиця Н1

Розрахунок впливу впровадження Матриці конфліктності персоналу на основні фінансові результати діяльності ПрАТ «Одесавинпром», тис. грн.*

Показник	2019	Проектний рік	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	666542	746527	79985
Собівартість реалізованої продукції	595544	662988	67444
Валовий прибуток	70998	83540	12542
Витрати на збут	26498	32678	6180
Інші операційні витрати	33759	39324	5565
Чистий прибуток	10741	11538	797

Таблиця Н2

Розрахунок впливу впровадження Матриці конфліктності персоналу на основні фінансові результати діяльності ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», тис. грн.*

Показник	2019	Проектний рік	Відхилення
Чистий дохід	167969	188125	20156
Собівартість	135998	151289	15291
Валовий прибуток	31971	36837	4866
Витрати на збут	16577	19801	3224
Інші операційні витрати	13323	14876	1553
Чистий прибуток	2071	2160	89

Таблиця Н3

Розрахунок впливу впровадження Матриці конфліктності персоналу на основні фінансові результати діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод», тис. грн.*

Показник	2019	Проектний рік	Відхилення
Чистий дохід	573004	641764	68760
Собівартість	337885	376675	38790
Валовий прибуток	235119	265090	29971
Витрати на збут	114190	127893	13703
Інші операційні витрати	115489	131382	15893
Чистий прибуток	5440	5815	375

Джерело* : розраховано за даними підприємств

Додаток П

Список публікацій здобувача:

У наукових фахових виданнях:

1. Селіхов С. В. Організаційні структури управління як основа ефективного управління підприємством / С. В. Селіхов., І. О. Седікова // Економіка харчової промисловості, щоквартальний науковий журнал. – 2015. – №1(25).

2. Селіхов С. В. Формування системи мотивації персоналу виноробних підприємств на засадах інноваційних технологій / С. В. Селіхов., С. А. Бондаренко // «Економіка харчової промисловості» – 2016. – Том 8, випуск 2.

3. Селіхов С. В. Аналіз напрямів інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі / С. В. Селіхов. // Економіка харчової промисловості. – 2017. – Том 9, випуск 4.

4. Селіхов С. В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві / С. В. Селіхов. // Актуальні проблеми інноваційної економіки – 2018 – № 2.

5. Селіхов С. В. Загальносвітові тенденції розвитку ринку вина / С. В. Селіхов. // Економіка фінанси право. Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал – 2018. – № 4.

Тези доповідей та матеріали конференцій:

6. Селихов С. В. «Обратная связь» как способ повышения конкурентоспособности предприятий пищевой отрасли / С. В. Селихов. // Збірник наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів / Міністерство освіти і науки України. – Одеса, 2008. – 369 с.

7. Селихов С. В. «Обратная связь» как способ повышения конкурентоспособности предприятий пищевой отрасли / С. В. Селихов. // Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств: Матеріали 2-ої Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів, молодих вчених, 9-11 жовтня 2008 р. – Севастополь :Вид-во СевНТУ, 2008. – 254 с.

8. Селіхов С. В. Інноваційні методи управління на підприємствах харчової промисловості / С. В. Селіхов., І. О.Седікова // «Економічні та

соціальні аспекти розвитку України на початку 21 століття»: 3-тя Міжнародна науково-практична конференція, 8-9 жовтня 2015 року, ОНАПТ. – 2015.

9. Селіхов С. В. Вплив інноваційних методів управління на діяльність виноробних підприємств / С. В. Селіхов. // «Інновації в переробній галузі», круглий стіл в рамках 3-ї спеціалізованої виставки «Агросфера» 23-25 листопада 2016 р., ОНАХТ. – 2016.

10. Селіхов С. В. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу виноробних підприємств / С. В. Селіхов, С. А. Бондаренко. // Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро до макrorівня: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 8 квітня 2016 р.) / за ред. Коваленко М.П., Деркач Т.В., Кобилянської А.В. – Одеса: МГУ, 2016. – 292с.

11. Селихов С. В. Функционально-ориентированные организационные структуры управления / С. В. Селихов. // 13-я Международная научно-практическая конференция «Маркетинговые исследования: инструменты и технологии» 28.10.2016 г., Киев. – 2016.

12. Селіхов С. В. Аналіз стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі Одеської обл. / С. В. Селіхов. // 5-та Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку 21 століття» 12-13 жовтня 2017 року, ОНАПТ. – 2017.

13. Селіхов С. В. Матриця конфліктності персоналу на підприємствах виноробної галузі / С. В. Селіхов. // 78 Научная конференция научно-педагогического состава Одесской национальной академии пищевых технологий, 23–27 апреля 2018 г., Одесса. – 2018.

Додаток Р

Апробація результатів дослідження

Отримані результати, сформовані висновки та пропозиції були висвітлені та обговорювались на конференціях і семінарах:

1. «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» III Міжнародна науково-практична конференція, 8–9 жовтня 2015 року, ОНАПТ, (м. Одеса, вул. Канатная, 112);

2. Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро до макрорівня: матеріали Міжнародної науко-во-практичної конференції, (м. Одеса: МГУ, 8 квітня 2016 р.);

3. «Інновації в переробній галузі», круглий стіл в рамках III спеціалізованої виставки «Агро-сфера», ОНАХТ, (м. Одеса, 23–25 листопада 2016 р.);

4. V Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття», ОНАХТ (м. Одеса 12-13 жовтня 2017 р.);

5. III Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові дослідження: інструменти та технології», (м. Київ, 28.10.2016 р.); 78 Наукова конференція науково-педагогічного складу ОНАХТ, (м. Одеса, 23–27 квітня 2018 р.);

6. 75 Наукова конференція «Стратегічний аналіз виноробний підприємств Одеської області», ОНАХТ, (м. Одеса, 20–24 квітня 2015 р.);

7. Всеукраїнська конференція школи молодого вченого КПІ ім. Ігоря Сікорського, (м. Київ, 23 – 25 травня 2017 р.)