

**Міністерство освіти і науки України
Одеська національна академія харчових технологій**

СЕЛІХОВ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ



УДК 658.310.9:316.485.6

**КОМУНІКАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРІБНОЇ ГАЛУЗІ**

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Одеса 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Одеській національній академії харчових технологій Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор
СЕДІКОВА Ірина Олександрівна,
Одеська національна академія харчових
технологій,
професор кафедри менеджменту та логістики.

Офіційні опоненти: - доктор економічних наук, доцент
ЗАЙЦЕВ Юрій Олександрович,
Центральне управління Головного управління
Державної фіскальної служби у Харківській області,
начальник;

- доктор економічних наук, професор
СКУПСЬКИЙ Руслан Миколайович,
Миколаївський міжрегіональний інститут
розвитку людини ВНЗ «Відкритий міжнародний
університет розвитку людини «Україна»,
завідувач кафедри підприємництва, управління
та адміністрування.

Захист відбудеться **8 липня 2020 р. о 14.00 годині** на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.088.05 в Одеській національній академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, аудиторія А-234.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Одеської національної академії харчових технологій за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, читальний зал.

Автореферат розісланий **6 червня 2020 р.**

**Вчений секретар
спеціалізованої ради**

І.В.



Крупіца

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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 макrorівня» 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 виноробних підприємств Одеської області» (м. Одеса, 20–24 квітня 2015 р.); Всеукраїнська конференція школи молодого вченого КПІ 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

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, розглянута ступінь розробленості проблеми, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення отриманих наукових результатів, зазначено зв'язок із науковими програмами, наведено відомості щодо їх апробації.

У *першому розділі* «Еволюція теоретико-методичних підходів до інноваційного розвитку підприємств виноробної галузі» здійснено дослідження сучасних теоретичних підходів до визначення поняття «інновація», проведена класифікація інновацій, визначена роль управлінських інновацій як невід'ємної частини впровадження ґрунтовних змін у діяльності підприємства на шляху до його інноваційного розвитку, визначена роль налагодження комунікаційних зв'язків та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розглянуто методичні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємств.

Дослідження показали, що відповідно до закону, 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. Тобто, законодавством України введені певні обмеження на визнання продукту таким, що носить інноваційний характер. А саме, продукт (метод, технологія, тощо), що є новим для окремої галузі, регіону чи підприємства, але вже застосовується в інших галузях (регіонах, на підприємствах) не є інноваційним.

Обґрунтовано певні недоліки цих визначень, а саме відсутність пов'язаності поняття «інновація» з об'єктом інтелектуальної власності, оскільки маємо на увазі, що інновація виникає в результаті здійснення певним суб'єктом/суб'єктами творчого пошуку та наукових досліджень і, відповідно, повинна бути охарактеризована як інтелектуальна власність. Проте, в межах інноваційної діяльності законодавчо затверджений лише процес впровадження готової розробки на ринку, тобто перетворення новації на інновацію.

На підставі проведеного аналізу запропоновано 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.

В умовах нестабільності та динамічного розвитку ринку, важливого значення набувають управлінські інновації, спрямовані на оптимізацію процесів керування на підприємстві, адаптацію організаційних структур управління до сучасних викликів внутрішнього і зовнішнього середовища, формування сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, налагодження в межах підприємства комунікаційних зв'язків, які є запорукою ефективної співпраці окремих працівників між собою та з безпосереднім керівництвом.

Оптимальною для впровадження інновацій на підприємствах може бути названа матрична організаційна структура управління. В ній має місце подвійне підпорядкування елементів організаційної системи: з одного боку – керівнику виробництва, з іншого – керівнику проекту (в даному випадку, інноваційного). Керівник виробництва відповідає за всю організаційну діяльність, керівник проекту – за вирішення проблеми і практичне впровадження (після впровадження керівник проекту відкликається зі своєї посади). Найменш пристосованою до впровадження інноваційних змін може бути лінійна організаційна структура, яка характеризується відсутністю функціональних керівників, які відповідають за окремі напрямки діяльності підприємства, в тому числі інноваційну. В разі високої завантаженості керівника підприємства поточними завданнями господарського процесу, впровадження інновацій може стати неможливим або неефективним, оскільки ця діяльність потребує значних вкладень часу, проведення глибокого аналізу, постійного моніторингу і контролю процесу та результатів впровадження.

Налагодження комунікаційних потоків – це одне з ключових завдань в процесі оптимізації організаційних структур управління та формування відповідних робочих взаємозв'язків між працівниками підприємства. Ці взаємозв'язки формуються внаслідок існування необхідності передачі інформації як в межах одного, так і між різними рівнями управління, в прямому та зворотному напрямку. Тобто, ключовими є три складові комунікаційного процесу: об'єкти (мінімум два), предмет (тема) комунікації, канал передачі інформації (в усній або письмовій формі, залежно від наявності відповідної потреби).

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

таких показниках: економічні, інтелектуальні, фінансові, показники використання ресурсів, соціальні, екологічні. Оскільки інноваційна діяльність спрямована на отримання прибутку, розрахунок очікуваних результатів від її впровадження на ринку (в межах галузі, на окремому підприємстві), зокрема ефективності інноваційної діяльності, слугує основним орієнтиром доцільності впровадження інновацій. При цьому, варто враховувати ефект (абсолютний або порівняльний, одноразовий або мультиплікативний), який може отримати підприємство/галузь/держава внаслідок впровадження інновації.

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. Механізм формування організаційно-управлінських інновацій представлений на рис. 1.



Рис. 1. Механізм формування організаційно-управлінських інновацій

В Україні методологія оцінки ефективності інноваційних проектів розроблена Державним інноваційним фондом України. Насамперед, вона

базується на визначенні ефективності (загальнодержавної, комерційної, бюджетної) інноваційних проектів та виведення інтегрального показника ефективності управління інноваційним розвитком підприємств.

Ефективність інноваційної діяльності може бути оцінена шляхом розрахунку очікуваних змін продуктивності праці (виходу на одного працівника) внаслідок зміни різних аспектів, що впливають на неї: частки технічного персоналу у загальній кількості працівників; кількості робочих днів; тривалості робочого дня, тощо.

У другому розділі «Проблеми ефективного управління підприємствами виноробної галузі» розглянуто загальний стан та тенденції розвитку ринку вина у світі та в Україні, визначено основні напрямки сучасної інноваційної діяльності вітчизняних підприємств виноробної галузі, здійснено економічний аналіз господарської діяльності виноробних підприємств Одеської області, проведено порівняльну оцінку ефективності функціонування організаційних структур управління на досліджуваних підприємствах.

Дослідження тенденцій споживання вина у світі вказують на те, що попит на продукцію є досить стабільними та може бути прогнозованим (рис. 2).

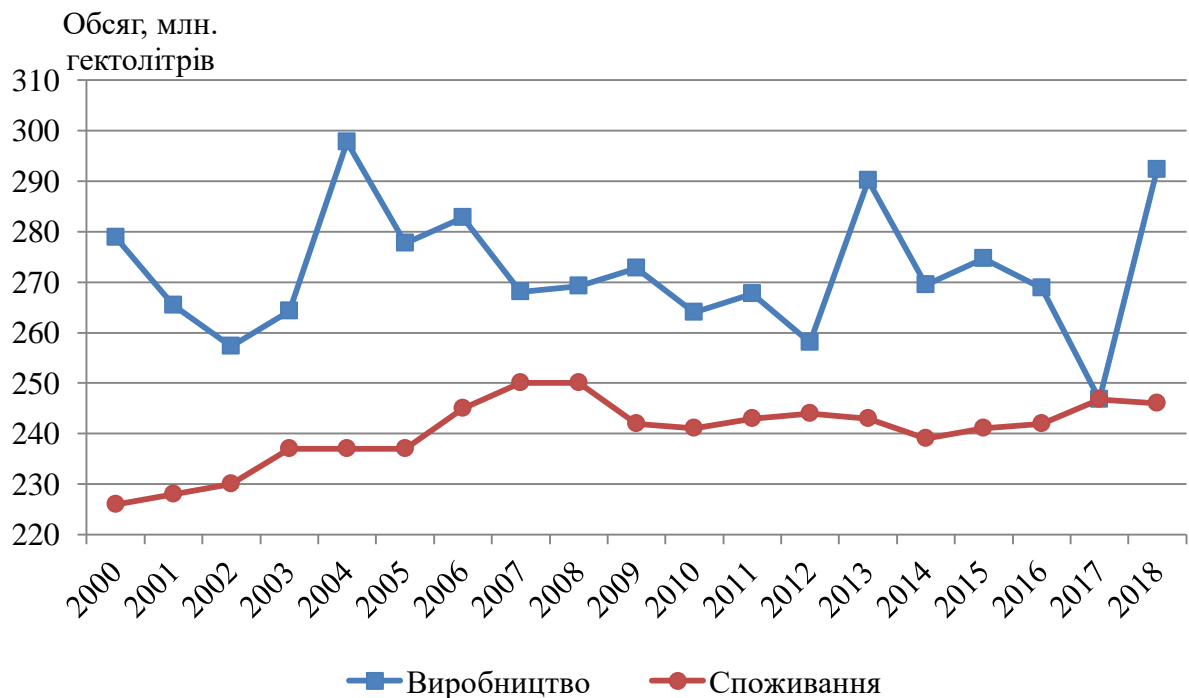


Рис. 2. Динаміка виробництва і споживання вина у світі

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.

Протягом останніх 28 років, з 1990 по 2018 рр., виробництво виноградною вина в Україні зменшилася в 5,6 разів. У зв'язку з тим, що

четверта частина українських виноградників, що розташовані в Криму, на даний час є недоступною, ситуація з наявністю вина вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку України дещо погіршилася.

Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємств виноробної галузі Одеської області вказує на загальну тенденцію до нарощення чистих доходів від реалізації продукції (Рис. 3).

SWOT-аналіз досліджуваних підприємств виноробної галузі вказує на існування спільних ознак внутрішнього середовища, які можуть бути охарактеризовані як їхні сильні сторони: популярність торгової марки, сучасна техніко-технологічна база виробництва, ціна та якість продукції. Різноманітні слабкі сторони внутрішнього середовища підприємств можуть стати причиною втрати конкурентних позицій. 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.



Рис. 3. Динаміка чистих доходів підприємств виноробної галузі

Особливістю виробництва виноградного вина досі залишається значний обсяг ручної праці, необхідної практично на всіх стадіях виробничого процесу. 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 до плану.

Для реалізації цих заходів підприємства впроваджують інноваційні заходи у сферу менеджменту персоналу. Управлінський процес на виноробних підприємствах у сучасних умовах повинен бути спрямований на стабілізацію та пристосування до змін середовища, з метою забезпечення безперебійності функціонування, відповідності запитам ринку, фінансової стабільності та прибутковості виробничої діяльності.

Досліджуваним підприємствам варто приділити увагу налагодженню організаційних аспектів діяльності: розробка корпоративної стратегії, оптимізація організаційної структури управління (зокрема, ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» та ПрАТ «Одеський коньячний завод»), розробка посадових інструкцій, атестація персоналу, тощо. Керівництву інституційного рівня ПрАТ «Одесавинпром», що має дивізіональну організаційну структуру управління, слід звернути увагу на налагодження комунікації між дивізіонами підприємства та підтримувати тісний контакт з керівниками підрозділів у розрізі питання дотримання генеральної мети та стратегії діяльності.

Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню зацікавленості та мотивованості персоналу, його залученості у роботу, що матиме позитивний вплив у вигляді підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності досліджуваних підприємств.

У третьому розділі «Використання комунікаційної політики для впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі» розглянуто фактори впливу на якість комунікаційних процесів, визначено причинно-наслідкові зв'язки між порушеннями соціально-психологічного клімату в колективі і його вплив на продуктивність персоналу, запропоновано методичний підхід до визначення рівня конфліктності персоналу підприємства та розраховано його вплив на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності підприємства.

Дослідженням встановлено, що однією з причин, провокуючих конфлікти може стати зміст трудового процесу, а саме незадоволеність працівника безпосередньо роботою/обов'язками як з вини керівника (в результаті недосконалості його організаційно-управлінської діяльності), так і з вини будь-якого іншого працівника (у випадку недобросовісного виконання своїх обов'язків, його робота лише в межах власних інтересів за рахунок інших). Для мінімізації останнього суттєву увагу слід звернути на соціально-психологічні фактори сумісності співробітників, пов'язаних технологічним процесом, за характером, темпераментом, цінностями, відношенням до роботи, здібностями і т.д.

Виявлення конфліктогенних факторів, уникнення чи урегулювання конфліктної ситуації повинне відбуватися під керівництвом менеджера. Така його діяльність формує поняття «управління конфліктами».

Система управління конфліктами на підприємстві повинна об'єднувати всі заходи, щодо прогнозування конфліктогенних факторів, попередження виникнення конфліктів, а також аналіз причин та підбір способів урегулювання вже існуючих конфліктів на підприємстві.

Основними завданнями керівників в контексті управління конфліктами повинно бути виявлення наявних та потенційних факторів, які можуть спричинити конфлікт, і вчасне реагування на них. Результати проведеного анкетування відображають загальні соціально-психологічні характеристики працівників відділів маркетингу на кожному з досліджуваних підприємств виноробної галузі Одеської області, більшість з яких є наслідком відповідних переваг та недоліків організаційних структур управління, систем організації роботи на них.

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 (Рис. 4).

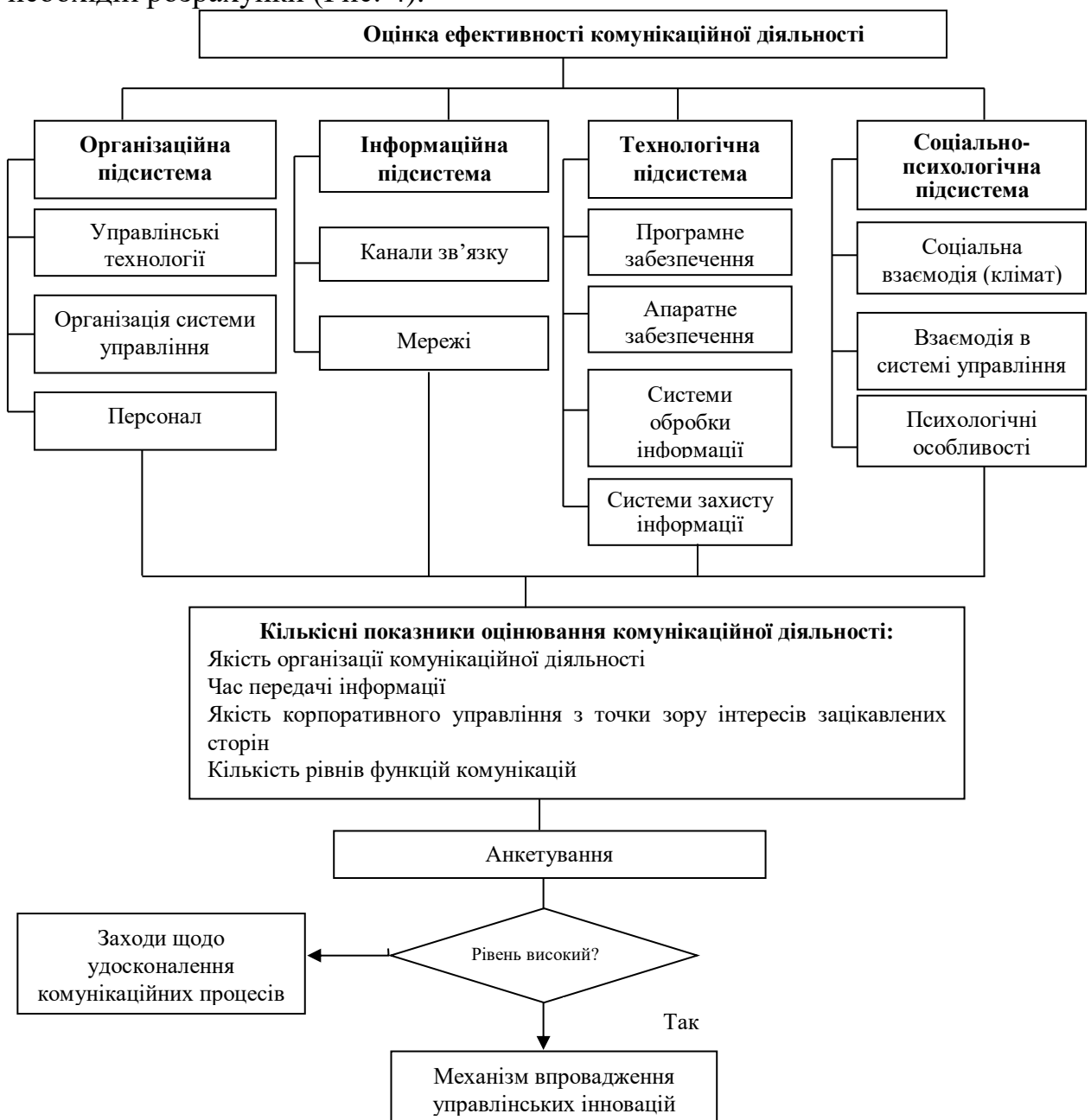


Рис. 4. Алгоритм впровадження управлінських інновацій

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. Нами запропоновано механізм впровадження управлінських інновацій (Рис. 5).



Рис. 5. Механізм впровадження управлінських інновацій на підприємствах виноробної галузі

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).

Для оцінки поточного рівня конфліктності на підприємствах запропоновано «Матрицю конфліктності персоналу». Вона дозволяє здійснювати ефективне управління конфліктами, в межах якого виявляти можливі зміни в соціально-психологічному кліматі колективу; прогнозувати імовірність конфліктів в майбутньому; проводити профілактику конфліктів; вирішувати конфлікт із застосуванням необхідних прийомів і технік для конкретної конфліктної ситуації, та ін.

Базуючись на результатах анкетування було визначено рівні конфліктності персоналу відділів маркетингу досліджуваних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця конфліктності персоналу відділів маркетингу підприємств
виноробної галузі

Відділ \ Оцінка	Стабільні взаємовідносини	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 коньячний завод»		x/0,35			

Проведений аналіз дозволяє визначити наявні проблеми у роботі персоналу підприємств та застосувати найбільш доцільні методи урегулювання конфліктних ситуацій та ліквідації конфліктогенних факторів. Зокрема, найбільша серед оцінюваних штатна чисельність відділу маркетингу ПрАТ «Одесавинпром» є однією з причин виникнення неформальних груп в межах відділу. Цей аспект роботи відділу може бути використаний для виконання окремими групами працівників окремих цільових завдань, відповідно до виявлених слабких сторін.

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. Тому, доцільним є перегляд навантаження працівників відділу маркетингу та, за потреби, додаткового найму маркетолога, а також перегляду рівня оплати праці у відділі.

У відділі маркетингу ПрАТ «Одеський коньячний завод» виявлено низький рівень конфліктності персоналу. Загалом, низький рівень характеризується достатньою готовністю персоналу до впровадження управлінських інновацій. Проте існування окремих працівників з істотно вищим рівнем конфліктності, ніж у іншій частині колективу, свідчить про необхідність додаткового застосування методик щодо більш детального визначення причин високого рівня конфліктності даних працівників і урегулювання цих питань.

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. 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 (рис. 6).

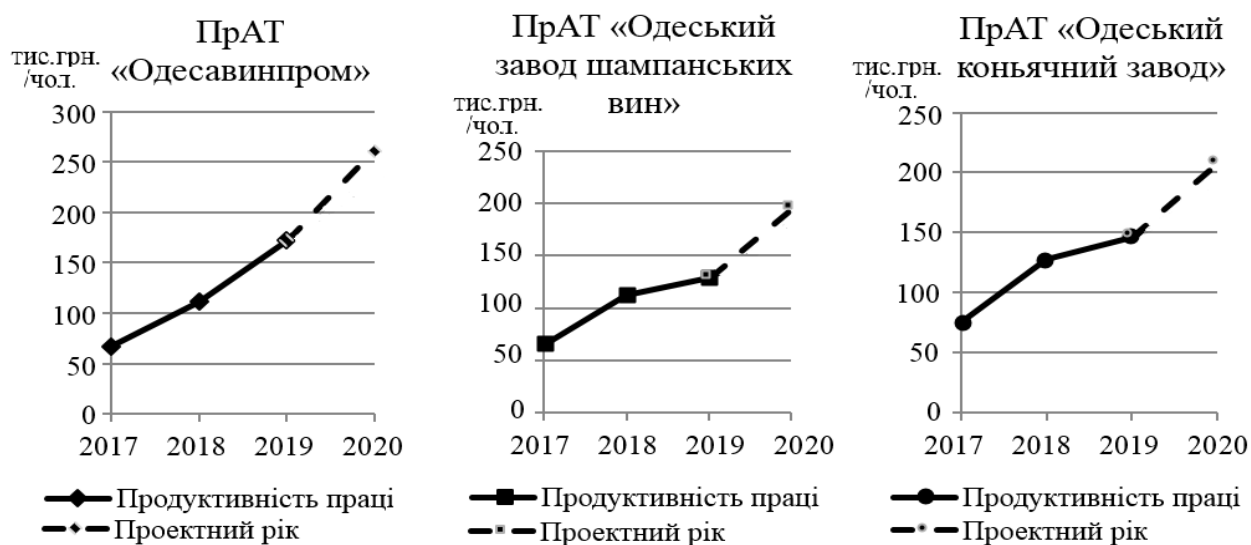


Рис. 6. Динаміка фактичних та розрахункові показники продуктивності праці персоналу підприємств виноробної галузі

Рання діагностика конфліктів за допомогою впровадження Матриці конфліктності персоналу та запобігання розвитку конфліктів здійснює позитивний вплив на продуктивність праці персоналу. Розрахунковий річний показник підвищується на 200-300 тис. грн./чол. на кожному з досліджуваних підприємств. В результаті підвищення продуктивності праці, очікується зростання чистих доходів від реалізації продукції, а також чистих прибутків підприємств:

- ПрАТ «Одесавинпром» на 7,4 %;
- ПрАТ «Одеський завод шампанських вин» на 4,3 %;

– ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 6,9 %.

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.

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 орієнтуру 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 трудоємність 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 врегулювання 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, врегулювання 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.

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 ефективного 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. *Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки»*. 2019. № 4. С. 257-264. (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі даних *Index Copernicus*). (0,29 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. Селіхов 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.).

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.

Дисертаційна робота присвячена впровадженню управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах виноробної галузі та, зокрема, налагодженню внутрішньоорганізаційних комунікацій при здійсненні інноваційної діяльності. Розкрито сутність понять «інновація» та «інноваційна діяльність». Визначено місце та обґрунтовано роль комунікацій у інноваційній діяльності підприємства. Розглянуто методичні підходи до проведення оцінки інноваційної діяльності підприємств, в тому числі, з урахуванням показників ефективності використання та руху персоналу як одного з ключових ресурсів виробничого підприємства.

Досліджено стан та тенденції розвитку світового та вітчизняного ринку вина. Проведено аналіз основних показників діяльності, поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств виноробної галузі України. Виявлено переваги і недоліки організаційних структур управління та запропоновано підходи щодо їх адаптації до вимог інноваційної діяльності.

Проведено аналіз комунікаційних процесів та соціально-психологічної атмосфери в колективі підприємств виноробної галузі. Запропоновано методичний підхід до діагностики рівня конфліктності персоналу. Доведено доцільність використання Матриці конфліктності персоналу в системі управління конфліктами, яка виражається у підвищенні продуктивності праці персоналу та ефективності господарської діяльності підприємств.

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

АНОТАЦІЯ

Селихов С.В. Коммуникационные аспекты внедрения управленческих инноваций на предприятиях винодельческой отрасли. - Квалификационная научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Одесская национальная академия пищевых технологий. Одесса, 2020.

Диссертация посвящена внедрению управленческих инноваций на отечественных предприятиях винодельческой отрасли и, в частности, налаживанию внутриорганизационных коммуникаций при осуществлении инновационной деятельности. Раскрыта сущность понятий «инновация» и «инновационная деятельность». Определено место и обоснована роль коммуникаций в инновационной деятельности предприятия. Рассмотрены методические подходы к проведению оценки инновационной деятельности предприятий, в том числе, с учетом показателей эффективности использования и движения персонала как одного из ключевых ресурсов производственного предприятия.

Исследовано состояние и тенденции развития мирового и отечественного рынка вина. Проведен анализ основных показателей деятельности, текущего состояния внутренней и внешней среды предприятий винодельческой отрасли Украины. Выявлены преимущества и недостатки организационных структур управления и предложены подходы к их адаптации к требованиям инновационной деятельности.

Проведен анализ коммуникационных процессов и социально-психологической атмосферы в коллективе предприятий винодельческой отрасли.

Специфике инновационной деятельности, а именно непосредственно внедрению инновации, наиболее соответствует матричная структура управления, для которой характерно наличие проектных групп, способствует тесному сотрудничеству представителей различных подразделений в процессе решения конкретно поставленной задачи. Это основное преимущество матричной организационной структуры над другими в контексте адаптированности к требованиям управления инновационной деятельностью предприятия. Она позволяет объединить усилия для выполнения разнонаправленных задач в рамках инновационной деятельности и минимизировать потери времени на передачу информации и согласования действий.

Анализ конфликтности персонала на отечественных предприятиях винодельческой отрасли указывает на актуальность проблемы и необходимость внедрения управленческих мероприятий по ликвидации конфликтногенных факторов и урегулирования существующих конфликтов.

С целью сведения результатов анализа социально-психологической атмосферы в коллективе, определение наиболее конфликтных подразделений предприятия, принятия решений о необходимости вмешательства руководителя и по средствам управленческого воздействия на конфликтное среду, может быть применена Матрица конфликтности персонала. Она позволяет осуществить ранжирование уровня конфликтности по отдельным подразделениям и определить возможности стабилизации социально-

психологической атмосферы в них.

Проведение оперативной диагностики уровня конфликтности позволяет снизить негативное влияние конфликтов и повысить показатель производительности труда вследствие минимизации потерь рабочего времени, связанных с существованием конфликтных ситуаций. В результате стабилизации социально-психологической атмосферы в коллективе и повышение производительности труда персонала может быть достигнуто рост совокупных доходов и чистой прибыли, повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий.

Ключевые слова: инновация, управление, коммуникация, конфликт, предприятие, организационная структура, трудовые ресурсы, винодельческая отрасль.

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). – Black Sea research institute of economics and innovation. – Odessa national academy of food technologies. Odessa, 2019.

The dissertation is devoted to the introduction of managerial innovations at domestic enterprises of the wine industry. In particular, it is accented on the establishment of internal organizational communications in the implementation of innovative activity. The essence of the concepts of «innovation» and «innovative activity» is revealed. It is determined the place and it is grounded the role of communications in the innovative activity of the enterprise. The methodical approaches to the evaluation of innovative activity of enterprises are considered including indicators of efficiency of use and movement of personnel as one of the key resources of a production enterprise.

The state and trends of the world and domestic wine markets development are investigated. The analysis of the main activity indicators, the current state of the internal and external environment of the enterprises of Ukrainian wine-making industry is carried out. The advantages and disadvantages of organizational structures of management are revealed and approaches to their adaptation to the requirements of innovative activity are offered.

The analysis of communicative processes and socio-psychological atmosphere in the collective of enterprises of the wine-making industry is carried out. The methodical approach to the personnel conflicts level diagnostics is offered. It is proven the expedience of using the Matrix of Personnel Conflicts in the conflict management system, which is expressed in increasing of the personnel productivity and of the enterprises' economic activity efficiency.

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

