

**Бондаренко С.А.,***к.е.н., докторант,**старший науковий співробітник,**Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України*

## ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД ПРИ ЦІЛЬОВОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті обґрунтовано застосування інтегративного підходу при цільовому управлінні інноваційним розвитком виноробних підприємств. Пропонується розширення змісту і якості діяльності систем управління підприємствами імплементацією функції цілепокладання і інноваційного розвитку у склад процесів управління. Для запровадження функції інноваційного розвитку і цілепокладання в якості структурних елементів системи управління запропоновано такий інструментарій, як дерево цілей управлінського забезпечення інноваційного розвитку підприємства і структурна модель інтегративної системи менеджменту.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, виноробні підприємства, інтегративна система менеджменту, цілепокладання, цільове управління.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення розвиток будь-якої економічної системи має спиратися на інноваційну платформу.

Інноваційна діяльність, незважаючи на її високий рівень ризикувості і невизначеності, розглядається як найважливіше джерело розвитку виноробного підприємства, що дозволяє підвищувати його конкурентоспроможність, а інновації є своєрідним індикатором ділової активності, що визначає, як швидко розвиваються перспективні сектори за умови сприятливого інноваційного та інвестиційного клімату. Інноваційна діяльність включає: виявлення проблем підприємства, здійснення інноваційного процесу, організацію інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність має носити плановий, цільовий характер. За оцінками дослідників [1; 2], лише 20–40% підприємств відносно успішно реалізують цільові задачі запланованої стратегії. Основні ризики недосягнення заданих стратегічних орієнтирів обумовлені такими причинами, як: а) вибір невірної стратегії; б) відсутність ефективного механізму управління реалізацією стратегії; в) ігнорування менеджментом стратегічних задач через прихильність до тактичного керівництва.

В такому випадку першочерговим стає питання вибору підходу, який би забезпечував гармонізацію відомих методів, що застосовуються у вирішенні окремих завдань управління, і виробленню на їх основі принципово нових інструментів створення та використання систем менеджменту підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади регулювання інноваційного розвитку економічних систем різного рівня досліджувалися такими науковцями, як І. Александров, О. Балацький, Б. Буркинський, Л. Мельник, Ю. Туниця, М. Хвесик, Є. Хлобистов та ін.

Дослідженням перспектив інноваційного розвитку промисловості присвячені праці багатьох дослідників. Значний внесок у вивчення даної проблематики зробили О. Амоша,

Т. Анкудович, В. Антонюк, В. Александрова, Ю. Бажал, В. Геєць, О. Жихор, О. Захарченко, А. Землякін, О. Новікова, А. Поручник, В. Семиноженко, Л. Федулова та ін.

Дослідження функцій управління в системі менеджменту підприємства представлені в працях Н. Мартиненко, І. Ансоффа, М. Мескона, Альберта М. Хедоурі, Р. Акоффа, Ф. Хміля, А. Аккера, О. Кузьміна, О. Мельник, А. Мазаракі, Т. Скрипко, А. Шегди та багатьох інших, однак не всі аспекти змісту управлінської діяльності на промислових підприємствах, особливо у напрямку цілепокладання, формування механізмів цільового управління інноваційним розвитком з'ясовано і обґрунтовано.

Таким чином, незважаючи на достатньо глибокі та вагомі наукові здобутки, проблема формування дієвого підходу до управління інноваційним розвитком підприємств з урахуванням галузевої специфіки, потребує подальшого дослідження і пошуку новітніх інструментів вирішення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Основою функціонування будь-якої системи є наявність цілей. Характер і форма цілей діяльності підприємства як самостійної складної системи і цілі кожної із створюваних на підприємстві систем управління є ключовим моментом, що визначає їх результативність та ефективність.

З огляду на вищесказане, актуальним є обґрунтування та розробка основних положень застосування інтегративного підходу при цільовому управлінні інноваційним розвитком виноробних підприємств.

**Мета статті** полягає у формулюванні основних положень інтегративного підходу в системі сучасного менеджменту як платформи забезпечення цільового управління інноваційним розвитком виноробних підприємств.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: 1) визначити сутність категорії «цільове управління інноваційним розвитком виноробних підприємств»; 2) дослідити сутність інтегративності в системі менеджменту; 3) розробити та науково обґрунтувати інтегративний підхід при цільовому управлінні інноваційним розвитком виноробних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виноробна галузь не тільки України, а також всього світу переживає не найкращі часи. Так, спостерігається скорочення загальних площ насаджень виноградників, зменшується їхня урожайність, не дивлячись на доволі сприятливі агрокліматичні умови. Наслідком є загальне падіння економічної ефективності виробництва винограду та виноробної продукції.

Основними причинами дестабілізації розвитку галузі є відсутність системного підходу, в першу чергу з боку держави щодо раціонального управління за весь період незалежності України: відсутність плановості і закономірності закладання і розкорчовування виноградників без урахування природно-еко-

логічних факторів, безсистемність і нераціональність сортового складу виноградників, відсутність заходів забезпечення якості садивного матеріалу, недоступність для виробників сучасних технологій та загальний низький рівень агротехнічного стану виноградників.

Крім того, високий ступінь невизначеності середовища обумовлений політико-економічною кризою в Україні, нестабільністю та невизначеністю АР Крим, підписанням Угоди про асоціацію з ЄС. Важко спрогнозувати розвиток галузі в такому середовищі, адже за умови асоціації з ЄС необхідні заходи гармонізації вітчизняного та європейського законодавств, уточнення та вдосконалення багатьох принципових питань, у тому числі юридичних основ виноробства.

Виноробні підприємства України (без урахування тимчасово анексованої території Криму і Севастополя) в 2014 р. скоротили виробництво виноматеріалів на 27,4% порівняно з 2013 р. За 2014 р. виробництво виноматеріалів для шампанських та ігристих вин в Україні скоротилося на 14,5%, коньяку – на 21,9%. В той же час виробництво сировини для закладки на витримку столових вин скоротилося на 42,7%, криплених вин – на 2,6% [1].

Проблеми розвитку виноградарства і виноробства в Україні привели до значного дисбалансу імпорту-експорту винної продукції і сировини. Згідно з дослідженнями Громадської організації «Інститут розвитку аграрних ринків» (ІРАР) [2], у 2012–2013 рр. спостерігається тенденція до стрімкого зростання обсягів імпорту вина в Україну, особливо з Молдови, Грузії, Італії, Чилі та інших країн. Зростає імпорт як дешевих, так і дорогих вин.

У виробництві вітчизняної вино продукції використовуються імпортні виноматеріали та вина наливом, коньячні

спирти. З імпортної сировини в різні роки виготовляється від 10 до 20% тихих вин, до 85% коньяків. Крім того, негативно впливає на внутрішній ринок вітчизняної винопродукції частка фальсифікованої продукції, яка оцінюється на рівні 30–41% [3].

Те, що відбувається на даний час у переробній промисловості України, є наслідком низької конкурентоспроможності продукції, яка випускається вітчизняними підприємствами та відсутності зваженого балансу «відкритість – протекціонізм» у політиці уряду як до, так і після вступу країни до СОТ [4].

Невідповідність інноваційного середовища міжнародним стандартам та несприятливий інноваційний клімат обумовлюють слабку конкурентну позицію України в умовах глобального інноваційного простору. Для порівняльної оцінки конкурентної позиції України у глобальному інноваційному середовищі доцільно використати результати розрахунку Глобального індексу інновацій INSEAD. У відповідності до опублікованого рейтингу, у 2014 р. Україна зайняла 63-тє місце серед 143 країн, при цьому значення індексу складає 36,26 [5]. Найнижчу оцінку отримали такі субіндекси: можливості та умови залучення інвестицій – 127-е місце, стан бізнес-середовища – 122-е місце, ступінь розвитку інфраструктури – 110-е місце, інтенсивність інноваційних зв'язків (у тому числі рівень розвитку кластерів та інтеграційна взаємодія науки, освіти і виробництва) – 105-е місце. Враховуючи думку міжнародних експертів, зазначені складові є найбільш проблемними факторами, що стримують інноваційний розвиток економіки, отже, важливо спрямувати першочергові зусилля на подолання цих бар'єрів та створення сприятливих умов реалізації національного інноваційного потенціалу.

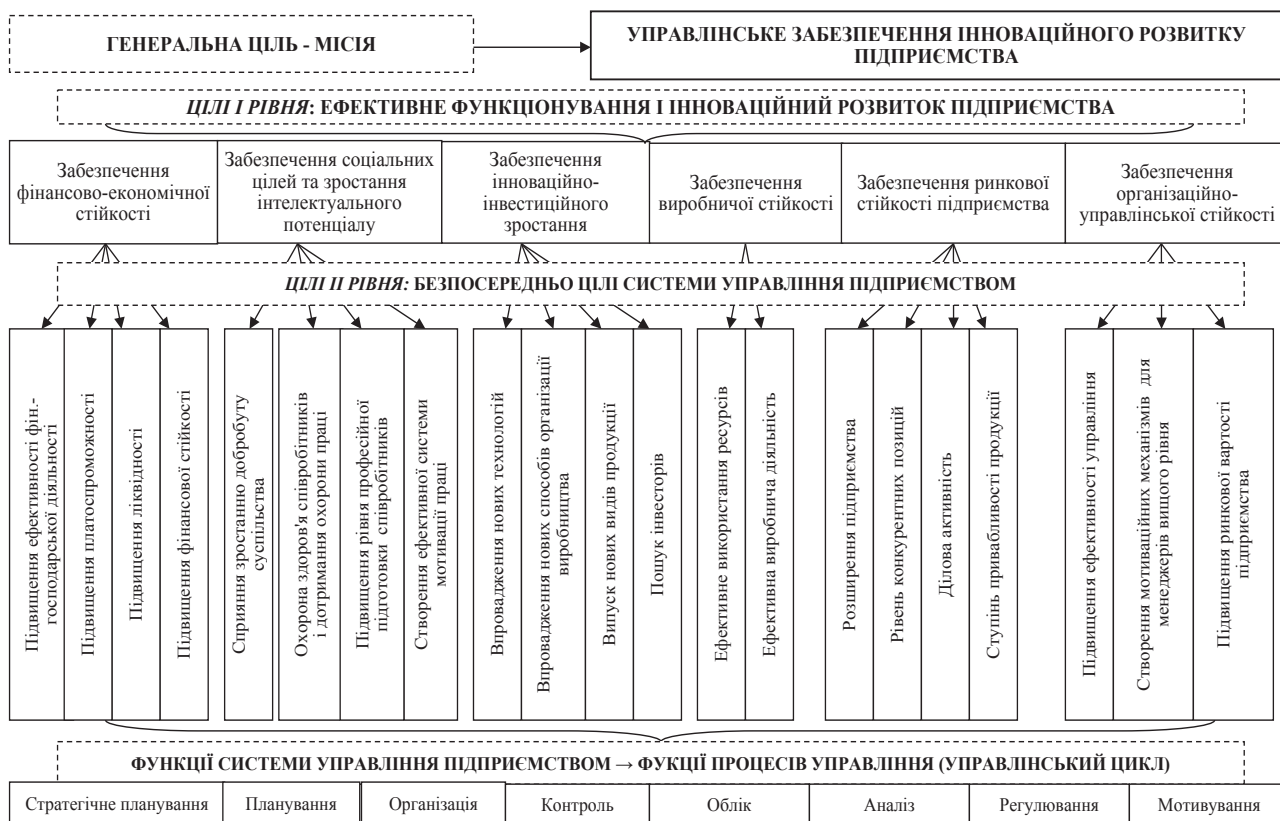


Рис. 1. Дерево цілей управлінського забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Власна розробка

Збереження діючої моделі розвитку промислового сектора з орієнтацією на низькотехнологічні виробництва і експорт в перспективі може призвести до зниження конкурентних позицій національної економіки та подальшого нарощування технологічного відставання від розвинених країн.

Більшість підприємств виноградарсько-виноробного комплексу України потребують докорінного оновлення матеріально-технічної бази, оскільки умови конкурентної боротьби вимагають впровадження сучасного високопродуктивного устаткування і новітніх технологій, широкого залучення наукового та кадрового потенціалу. На жаль, через скорочення фінансування галузевої науки більшість із науково-дослідних і проектно-конструкторських інститутів харчової промисловості знаходяться на межі виживання. Через відсутність державної підтримки, за даними Департаменту продовольства Мінагрополітики України, щорічно чисельність науково-технічних працівників скорочується приблизно на 15%, погіршилася вікова структура науковців: середній вік дослідників становить 48 років [6].

Стратегія підвищення конкурентоспроможності виноробних підприємств передбачає їх орієнтацію на інноваційний розвиток, оскільки інновації є єдиним унікальним ресурсом підприємства, ключовою компетенцією, яку вкрай складно скопіювати конкурентам [7].

Формування основ стратегії інноваційного розвитку виноробного підприємства передбачає постановку і досягнення певних цілей, а також виконати структуризацію проблем, побудувавши для їх вирішення дерево цілей (рис. 1).

Організація реалізації процесів управління інноваційним розвитком підприємства передбачає тісний взаємозв'язок у використанні системного, процесного і функціонального підходів в управлінні у процесах їх сумісної (інтегративної) дії.

Інтегративність, або інтегративний підхід, означає підхід до побудови та функціонування цілісної системи менеджменту, заснований на гармонізації теоретичних концепцій і практичного інструментарію в галузі управління.

В рамках інтегративного підходу реалізується збалансована управлінська діяльність, що дозволяє оптимізувати вертикальні і горизонтальні зв'язки, посилити взаємодію всіх елементів системи менеджменту з метою досягнення синергійного ефекту при прийнятті управлінських рішень для отримання основних результатів діяльності підприємства. Мета інтегративної системи менеджменту підпорядкована загальним цілям діяльності підприємства і представляє собою створення комплексу умов для максимального досягнення всіх цілей підприємства та виконання збалансованих вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін.

Поряд з визначенням цілей системи необхідною умовою її існування і розвитку є формулювання вимог і принципів, які розділені за ознакою «зовнішньої» і «внутрішньої» спрямованості.

Основними вимогами до інтегративної системи менеджменту є надійність, оперативність дії, простота і максимальна орієнтація на досягнення цілей системи.

Інтегративне управління для виноробного підприємства означає напрямок управлінського впливу – на інтеграцію з іншими бізнес-суб'єктами, які є в даному випадку

партнерами. Інтеграція такого роду являє для підприємства ряд додаткових конкурентних переваг:

- дозволяє агрегувати інвестиційний та інноваційний потенціал учасників ринкової мережі;
- забезпечує зниження рівня конкуренції, доцільне з точки зору інтересів конкуруючих суб'єктів, і підвищення їх конкурентоспроможності;
- дає можливість для широкого використання інструментів бенчмаркінгу;
- створює умови для виробничо-технологічної кооперації (в її територіальному аспекті);
- дозволяє досягти узгодженості в методах просування виробленої продукції в різні споживчі сегменти.

Крім того, інтегративне управління можна інтерпретувати як управління процесами внутрішньогалузевої та міжгалузевої інтеграції.

Слід виділити наступні позитивні сторони інтеграції:

- розширення можливостей для спеціалізації, концентрації і комбінування виробництва;
- можливість комплексного використання галузевого і міжгалузевого потенціалу;
- можливість використання дослідної та проектної баз;
- можливість створення власних галузевих виробничих і управлінських систем, розробки та успішного застосування загальних для галузевих і міжгалузевих комплексів методів управління;
- більш повне інформаційне обслуговування цих комплексів;
- можливість їх узгодженого організаційного та нормативно-правового забезпечення тощо.

Важливо підкреслити, що перша і друга трактовки не суперечать одна одній. Вони забезпечують єдність територіального та галузевого аспектів інтеграції господарюючих суб'єктів в бізнес-середовище.

Крім того, інтегративне управління можна характеризувати як спосіб управління, заснований на концепції маркетинг-менеджменту. Якщо в перших двох випадках розглядалася об'єктна інтеграція управління, що охоплює об'єкти територіального чи галузевого рівня, то в даному випадку розглядається функціонально-управлінська інтеграція.

Стратегія за таких умов може стати точкою опори – вона завжди допоможе сформувати систематизований погляд «з майбутнього» на сьогоднішній день, підкаже, які вибрати критерії оцінки поточної ситуації.

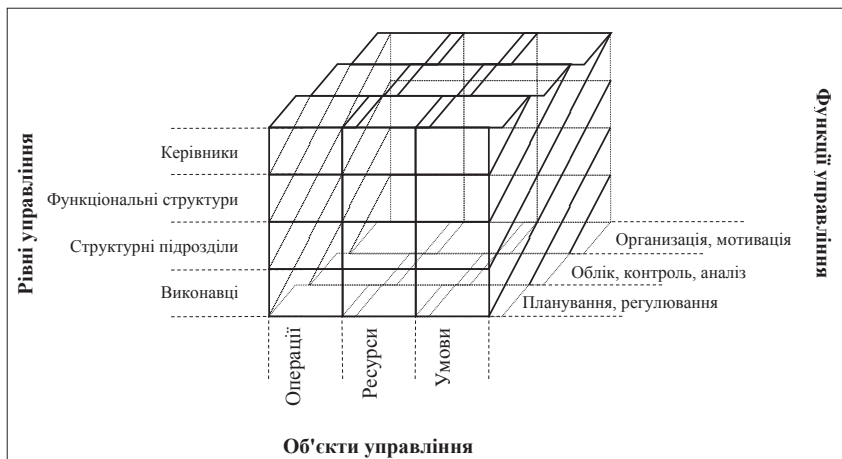


Рис. 2. Структурна модель інтегративної системи менеджменту

Джерело: побудовано на основі [8]



Функціонування інтегративної системи менеджменту як цілісного утворення передбачає наявність певної структури, що об'єднує окремі складові системи.

Внутрішня структура інтегративної системи менеджменту є результатом її побудови та функціонування, що передбачає використання трьох ознак (напрямів) її об'ємного розгортання: предметного, ієрархічного та функціонального. Вони відіграють роль свого роду координатних осей просторового формування системи (рис. 2). Структурування системи в пропонувані площинах здійснювалося на підставі систематизації інформації щодо основних вимог зацікавлених сторін до складових якості діяльності підприємства та їх гармонізації з вимогами до побудови окремих систем менеджменту на основі міжнародних стандартів. Предметна ознака забезпечує поділ на блоки, які різним чином позиціоновані щодо поняття якості діяльності організації, тобто формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Виділення предметних блоків забезпечує, по-перше, структурування складових якості діяльності підприємства, а по-друге, відповідає переліку основних об'єктів управління, прийнятих у традиційній практиці і тому в методичному плані є пріоритетним. Пропонувані блоки при діленні системи менеджменту по предметній ознаці, з позиції автора, є основними і мають значення для всіх без винятку підприємств (організацій). Крім того, щодо саме цих об'єктів, останнім часом здійснюється формування автономних систем менеджменту, чому значною мірою сприяє розширення вимог зацікавлених сторін до різних аспектів діяльності підприємства. Предметний блок моделі відкритий для включення до нього інших об'єктів управління, що відбивають специфіку діяльності підприємств і поставлені перед ним цілі.

Застосування функціональної ознаки поділу системи управління діяльністю підприємства проявляється у виділенні блоків, кожен з яких забезпечує реалізацію основних управлінських процесів (функцій) за ієрархічною ознакою, доопрацьованих і доповнених з урахуванням відповідних принципів і вимог міжнародних стандартів та системи управління.

**Висновки.** Проведений аналіз динаміки виноробних підприємств показав, що основними проблемними аспектами галузі є низький рівень конкурентоспроможності виноробної продукції. Причинами цього є експортно-імпорتنний дисбаланс, не виважена державна політика щодо виноробної галузі. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що на сьогоднішній день підняти виноробну галузь можливо лише її орієнтацією на інноваційний розвиток, причому інновації повинні бути комплексними, такими, що охоплюють всі функціональні сфери діяльності підприємства.

Пропонується розширення змісту і якості діяльності систем управління підприємствами імплементацію функції цілепокладання та інноваційного розвитку у склад процесів управління. Для запровадження функції цілепокладання та інноваційного розвитку в якості структурних елементів системи управління запропоновано такий інструментарій, як дерево цілей управлінського забезпечення інноваційного розвитку підприємства і структурна модель інтегративної системи менеджменту.

Виділені функції цілепокладання і інноваційного розвитку у складі процесів управління можуть бути покладені в основу розробки інтегративно-векторно-цільової концепції інноваційного розвитку підприємства на основі системного підходу та формування комплексного економіко-організаційного механізму регулювання інноваційного розвитку підприємства, що і буде предметом подальших розробок.

### Література:

1. Украинские виноделы в 2014 г. сократили производство вино-материалов на 27,4% [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://interfax.com.ua/news/economic/244544.html>.
2. Основні проблемні питання виробництва вина в Україні. Доповідь Громадської організації «Інститут розвитку аграрних ринків» Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://www.amdi.org.ua/uk/home/about-amdi.html>.
3. Вина виноградні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://helpiks.org/3-52197.html>.
4. Промисловість і промислова політика України-2013: актуальні тренди, виклики, можливості: наук.-аналіт. доповідь / О.І. Амоша, В.П. Вишневський, Л.О. Збаразька [та ін.] ; за заг. ред. В.П. Вишневського ; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 2014. – 200 с.
5. The Global Competitiveness Report 2014-2015 / Full Data Edition, World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf).
6. Харчова промисловість України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.prestigeme-dia.com.ua/project/agro](http://www.prestigeme-dia.com.ua/project/agro).
7. Харчова та переробна промисловість. Галузевий огляд, підготовлений АТ«ЕрстеБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.business.ua/upload/analytics/Food%20and%20Beverage.pdf](http://www.business.ua/upload/analytics/Food%20and%20Beverage.pdf).
8. Коробейников О. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. Коробейников, А. Трифилова [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru>.

### Бондаренко С.А. Интегративный подход при целевом управлении инновационным развитием винодельческих предприятий

**Аннотация.** В статье обосновано применение интегративного подхода при целевом управлении инновационным развитием винодельческих предприятий. Предлагается расширение содержания и качества деятельности систем управления предприятиями имплементацией функции целеполагания и инновационного развития в состав процессов управления. Для введения функции инновационного развития и целеполагания в качестве структурных элементов системы управления предложен такой инструментарий, как дерево целей управленческого обеспечения инновационного развития предприятия и структурная модель интегративной системы менеджмента.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, инновационное развитие, винодельческие предприятия, интегративная система менеджмента, целеполагание, целевое управление.

### Bondarenko S.A. Integrative approach to the management of innovative development target wineries

**Summary.** The article substantiates the use of an integrative approach to the management of innovative development target wineries. Broadening the content and quality of the activities of enterprise management systems Implementation of goal-setting function and innovative development of the management processes. For the introduction of the innovative features of goal setting and as structural elements of the proposed management tools such as wood management objectives to ensure the development of innovative enterprises and structural model of the integrative management system.

**Keywords:** innovation, innovation, innovation development, wineries, integrative management system, goal-setting, goals management.