

КОМРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УДК: 663.2:005
На правах рукописи

НАДЕЖДА ЯНИОГЛО

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ВИНODEЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В
КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ**

(на базе АТО Гагауз Ери)

521.03 ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ ПО ОТРАСЛЯМ

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный руководитель:

**Алла Левитская,
доктор экономики
конференциар-университар**

Автор:

Надежда Яниогло

КОМРАТ, 2017

UNIVERSITATEA DE STAT DIN COMRAT

**Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 663.2:005**

NADEJDA IANIOGLO

**MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII ÎNTREPRINDERILOR VINICOLE
ÎN CONTEXTUL INOVAȚIILOR ORGANIZAȚIONALE
(ÎN BAZA UTA GĂGĂUZIA)**

**SPECIALITATEA 521.03 - ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
IN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Teză de doctor in științe economice

Conducător științific:

Ala Levitscaia

**doctor in științe economice,
conferențiar universitar**

Autor

Nadejda Ianioglo

COMRAT, 2017

© Nadejda Ianioglo, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация (на русском, румынском, английском языках)	6
Список аббревиатур	9
Введение	10
1. Теоретические аспекты исследования организационных инноваций	
1.1. Становление и развитие концепции инновационного менеджмента	17
1.2. Особенности организационных инноваций в рамках классической типологии	28
1.3. Влияние организационных инноваций на конкурентоспособность предприятия	36
1.4. Выводы по главе 1	42
2. Методологические подходы определения необходимости и эффективности организационных инноваций на предприятии	
2.1. Методологическое обоснование необходимости организационных инноваций	44
2.2. Анализ методологического инструментария оценки эффективности организационных инноваций	51
2.3. Анализ винодельческой отрасли и оценка уровня инновационности винодельческих предприятий АТО Гагаузия	60
2.4. Выводы по главе 2	79
3. Направления совершенствования развития винодельческих предприятий в рамках организационных инноваций	
3.1. Разработка механизмов формирования и реализации организационных инноваций на предприятии	82
3.2. Методология оценки эффективности организационных инноваций на предприятии	89
3.3. Кластерная модель управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия	97
3.4. Выводы по главе 3	115
Выводы и рекомендации	118
Библиография	123
Приложение 1 Анализ концептуальных взглядов на понятие «организационная» и «управленческая» инновация	138
Приложение 2 Признаки дисфункций в бизнес-процессах и причины их возникновения	139
Приложение 3 Классификация методик, лежащих в основе оценки организационных инноваций	140
Приложение 4 Анкета: «Оценка уровня организационных инноваций на винодельческих предприятиях АТО Гагауз Ери»	141
Приложение 5 Результаты анализа анкеты «Оценка уровня организационных инноваций на винодельческих предприятиях АТО Гагауз Ери»	144
Приложение 6 Оценка уровня инновационной активности винодельческих предприятий АТО Гагаузия	149
Приложение 7 Эффекты от внедрения организационных инноваций	151
Приложение 8 Алгоритм расчета потенциала кластеризации винодельческой отрасли АТО Гагаузия	153
Приложение 9 Оценка рейтинга конкурентоспособности винодельческих предприятий АТО Гагаузия	155
Приложение 10 Прогноз деятельности винодельческих предприятий в рамках кластера	158
Приложение 11 Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в	170

	деятельность Ассоциации Виноделов АТО Гагаузия «Gagauz-Vin»	
Приложение 12	Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в деятельность «Томай-Vinex» SA	171
Приложение 13	Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в деятельность «Invinprom» SRL	172
Приложение 14	Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в деятельность «Vinuri de Comrat» SA	173
Декларация об ответственности		174
CV автора		175

АННОТАЦИЯ

Имя, фамилия: Надежда Яниогло

Название диссертационной работы: Управление развитием винодельческих предприятий в контексте организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)

Тип научного исследования: диссертация на соискание степени доктора экономических наук.

Структура диссертационной работы: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 168 источников, 14 приложений, 122 страницы основного текста, 32 рисунка, 17 таблиц, 14 формул.

Количество публикаций по теме: Основные положения диссертационной работы опубликованы в 9 научных работах объемом 2,58 п.л.

Ключевые слова: организационные инновации, конкурентоспособность винной отрасли, эффективность, кластер, синергический эффект, инвестиции

Область исследования: специальность 521.03. Экономика и менеджмент по отраслям деятельности.

Цель работы заключается в совершенствовании теоретических, методологических основ и мер практического характера для устойчивого развития предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия в рамках организационных инноваций

Задачи работы: изучить совокупность фундаментальных научных терминов и установок определяющих сущность инноваций и инновационных процессов; исследовать особенности организационных инноваций и их влияние на конкурентоспособность предприятий; провести анализ методологического инструментария оценки эффективности организационных инноваций; провести анализ видов инноваций, используемых на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия; разработать механизм формирования и реализации организационных инноваций на предприятии; разработать методологию оценки эффективности организационных инноваций на предприятии; разработать модель управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия в контексте организационных инноваций

Научная новизна и оригинальность работы заключается в решении проблемы по разработке концептуальных положений в моделировании процессов развития предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия в рамках организационных инноваций и обосновании системы управления развитием предприятий, позволяющих обеспечить эффективность и конкурентоспособность виноделов АТО Гагаузия в современных условиях хозяйствования.

Важность научной проблемы, решенной в рамках исследования, заключается в разработке методических и практических мер управления винодельческими предприятиями, позволяющие повысить их конкурентоспособность в кризисных условиях развития отрасли.

Теоретическая значимость и практическая ценность работы обусловлена ее новизной и заключается в разработке механизма внедрения и оценки эффективности организационных инноваций на предприятии. Материалы работы могут использоваться в качестве теоретико-методологической базы таких учебных курсов как: «Инновационный менеджмент», «Менеджмент», «Управление проектами». Рекомендации, подготовленные автором по результатам исследования, могут быть использованы в экономической деятельности хозяйствующих субъектов как винной отрасли, так и смежных отраслей; в разработке программ развития и повышения конкурентоспособности винодельческой отрасли на государственном и региональном уровнях; при принятии решений и прогнозировании инновационной деятельности предприятия.

Апробация научных результатов осуществлено их внедрением в деятельность Ассоциации Виноделов АТО Гагаузия - «Gagauz-Vin», предприятий: «Tomai-Vinex» SA, «Invinprom» SRL, «Vinuri de Comrat» SA

ADNOTARE

Nadejda Ianioglo

MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII ÎNTREPRINDERILOR VINICOLE ÎN CONTEXTUL INOVAȚIILOR ORGANIZAȚIONALE (ÎN BAZA UTA GĂGĂUZIA)

Teza pentru obținerea gradului de doctor în economie

Structura tezei: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 168 surse, 14 aplicații, 122 de pagini de bază, 32 figuri, 17 tabele și 14 formule.

Publicații la tema tezei: rezultatele obținute au fost publicate în 9 lucrări științifice cu un volum total de 2,58 c.a.

Cuvinte-cheie: inovații organizaționale, competitivitatea industriei vinului, eficiență, cluster, efect sinergetic, investiții.

Domeniul de studii: specialitatea 521.03. Economie și Management în domeniul de activitate.

Scopul lucrării constă în aprofundarea și analiza fundamentelor teoretice și metodologice, precum și a măsurilor practice, în vederea dezvoltării durabile a întreprinderilor ce activează în industria vinului din UTA Găgăuzia, în domeniul inovărilor organizaționale.

Obiectivele tezei: cercetarea terminologiei științifice fundamentale și obiectivelor, în ansamblu, ce definesc esența inovațiilor și proceselor de inovare; studierea particularităților inovărilor organizaționale și impactul lor asupra competitivității întreprinderilor; efectuarea analizei instrumentelor metodologice de evaluare a eficienței inovațiilor organizaționale; analizarea tipurilor de inovații, ce se utilizează în cadrul întreprinderilor vinicole din UTA Găgăuzia; dezvoltarea unui mecanism de formare și implementare a inovațiilor organizaționale în întreprinderi; elaborarea metodologiei de evaluare a eficacității inovațiilor organizaționale implementate în cadrul întreprinderilor; dezvoltarea unui model de management al dezvoltării întreprinderilor vinicole din UTA Găgăuzia, în contextul inovațiilor organizaționale.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei constă în rezolvarea problemei privind elaborarea unor dispoziții conceptuale în modelarea proceselor de dezvoltare a întreprinderilor din industria vinului, din UTA Găgăuzia, în condițiile economice actuale.

Problema științifică importantă: au fost elaborate recomandări metodice și practice de gestionare a întreprinderilor vinicole, cu scopul de a spori competitivitatea industriei vinicole, când aceasta se dezvoltă în situații de criză.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a tezei este determinată de noutatea acesteia și constă în dezvoltarea mecanismului de implementare și evaluare a eficacității inovațiilor organizaționale în cadrul întreprinderilor. În plus, materialele acestei lucrări pot fi utilizate drept bază teoretică și metodologică a unor cursuri de formare, cum ar fi: „Managementul inovațional”, „Management”, „Managementul de Proiectelor”. Recomandările făcute de autor, în rezultatul cercetărilor, pot fi utilizate: în activitatea agenților economici atât din industria vinului, cât și din domeniile conexe; în cadrul programelor de dezvoltare și creștere a competitivitatea industriei vinului la nivel național și regional; pentru luarea deciziilor și prognozarea activității inovatoare a întreprinderilor.

Aprobarea rezultatelor științifice sa realizat la introducerea lor în activitățile Asociației Vinificatorilor din UTA Găgăuzia "Gagauz-Vin", a întreprinderilor: "Tomai-Vinex" SA, "Invinprom" SRL, "Vinuri de Comrat" SA

ANNOTATION

Name, surname: Nadejda Ianioglo

Title of the thesis: Management of development of wineries in the context of organizational innovations (based on the ATU Gagauz Yeri)

Type of research: the dissertation for the degree of PhD

The structure of the thesis: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography from 168 sources, 14 applications, 122 pages of main text, 32 pictures, 17 tables, 14 formulas.

Number of publications on the topic: The main provisions of the thesis were published in 9 scientific works volume of 2,58 pp

Keywords: organizational innovation, the competitiveness of the wine industry, efficiency, cluster, synergies, investments.

Field of study: specialty 521.03. Economics and management in industry activities.

The aim of the work is to improve the theoretical, methodological principles and practical measures for the sustainable development of the wine industry enterprises of Gagauzia within organizational innovations.

Work Tasks: to study a set of defining the essence of innovation and innovative basic scientific terms and installations processes; explore the features of organizational innovations and their impact on competitiveness companies; to analyze the methodological tools of assessing the effectiveness of organizational innovation; analyze the types of innovation that are used in wineries of Gagauzia; develop a mechanism for the formation and implementation of organizational innovation in the enterprise; develop a methodology for assessing the effectiveness of organizational innovation in the enterprise; develop a model of development management wineries in Gagauzia in the context of organizational innovations.

The scientific novelty and originality of the work lies in addressing the problem to develop conceptual provisions in modeling business processes of development in the wine industry of Gagauzia within the organizational innovation and justification in development of management systems of enterprises helps to ensure effective wineries and competitiveness of Gagauzia in the current economic conditions.

The importance of the scientific problem: methodical and practical recommendations of management wineries that allow increase to their competitiveness in the crisis of the industry.

The theoretical significance and practical value of the work due to its novelty lies in the development of implementation mechanisms and assessing the effectiveness of organizational innovation in the enterprise. In addition, materials of this work can be used as a theoretical-methodological base for courses such as: "Innovation Management", "Management", and "Project Management". The recommendations made by the author of the study, can be used in the economic activities of subjects as the wine industry and related industries; in the formulation of development and improvement of programs development and increasing the competitiveness of the wine industry in the state and regional levels; when making decisions and forecasting of innovative activity of the enterprise.

Implementation of scientific results carried out for their implementation in the activities of the Association of Winemakers of Gagauzia - "Gagauz-Vin", companies: "Tomai-Vinex" SA, "Invinprom" SRL, "Vinuri de Comrat" SA

СПИСОК АББРЕВИАТУР

RM(PM) – Республика Молдова

АТО – Автономно Территориальное Образование

США – Соединенные Штаты Америки

ЕС – Европейский Союз

SA (АО) – Акционерное общество

SRL(ООО)– Общество с ограниченной ответственностью

ОЭСР – Организация Экономического Сотрудничества и Развития

ИСО – Международная организация по стандартизации

НАССР – Методика обеспечения безопасности пищевых продуктов

IEFC (ИЭФС) – Институт Экономики, Финансов и Статистики

КФХ – крестьянско-фермерское хозяйство

АНМ – Академия Наук Молдовы

ОРЕМ – Организация по продвижению экспорта Молдовы

АИТТ (АИТТ) – Агентство по продвижению Инноваций и Трансферу Технологий

МСП - малые и средние предприятия

PR (Public relations) – Связи с общественностью

с/с – себестоимость

Т.д. – так далее

Др. – другое

Т.п. – тому подобное

Т.е. – то есть

гг - годы

% - процент

Тыс. – тысяча

Рис. – рисунок

Чел. – человек

н-р – на пример

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Винодельческая отрасль является ведущей и приоритетной отраслью в молдавской экономике, которая формирует до 20% ВВП страны. Виноградные насаждения Республики Молдова занимают 2,3% от всех площадей в мире. Всего в республике под плантации отведено около 147 тыс. гектаров земли или 7,4% от всех сельхозугодий Республики. В данной отрасли занято до 27% трудовых ресурсов промышленности [167]. Большинство виноградников Молдовы расположены на юге страны, где находится Автономно Территориальное Образование (АТО) Гагаузия, утвержденное Законом Республики Молдова об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери) [1]

АТО Гагаузия традиционно занимается виноделием, которое является здесь стратегической отраслью экономики: доля виноделия в общем объеме промышленного производства Гагаузии составляет около 60% и 34% от объемов экспортируемой продукции.

Однако, несмотря на функционирование Программы восстановления и развития виноградарства и виноделия в Республике Молдова на 2002 – 2020 гг объем производимой продукции в данной отрасли ежегодно снижается [8]. Такая тенденция обусловлена нестабильной ситуацией, связанной с рынками сбыта готовой продукции, а также внутренними проблемами отрасли: отсутствием поддержки постоянной идентичности винодельческой продукции под конкретной маркой (н-р: марка «Шардоне» с разных плантаций может обладать различными вкусовыми качествами); превышением возраста активного плодоношения (около 60% виноградных насаждений); низкий уровень менеджмента в продвижении продукции на внешних рынках, низкий уровень маркетинга и т.д

На сегодняшний день, винодельческая отрасль Республики Молдова находится в процессе структурного реформирования: изменение порядка регулирования качества продукции, упрощение процедуры сертификации продукции, стимулирование производства качественных вин с географическим указанием и т.д. Необходимость реализации данных мероприятий продиктована необходимостью выхода на новые рынки, жесткими условиями работы в рыночных отношениях, жесткой конкуренцией молдавских вин, шампанского и коньяков на рынках стран Европейского Союза, России и других стран СНГ.

По мнению автора, одним из наиболее приоритетных направлений устойчивого развития винодельческих предприятий и самой отрасли в целом является инновационное развитие. К этому обязывают и соглашения об ассоциации Республики Молдова с ЕС,

ужесточение санитарно-технологических норм производства и контроля виноградно-винодельческого производства в рамках Международной организации винограда и вина и др.

Однако, для обеспечения долгосрочного развития инновационной деятельности винодельческих предприятий, недостаточно только внедрения передовых технологий или закупки нового оборудования. Большинству этих компаний требуется переосмысление принципов деятельности [89]. То есть, предприятия должны проводить изменения в деловой практике, в организации рабочих мест или в развитии внешних связей. Так называемые управленческие, или организационные инновации, должны гармонично взаимообуславливать общий эффект от инновационной деятельности [55]. Согласно исследованиям таких зарубежных авторов как: С. Фримен (C.Freeman), Д. Леонар-Бартон (D.Leonard-Barton), Д.Тис (D. Teece), М.Л.Тушман (M.L.Tushman), С.О'Рейли (C.O'Reilly) организационные инновации являются основой для проведения процессных инноваций. [49;59;65;66]

В ходе таких преобразований структуры управления приобретают гибкость; появляется возможность многоцелевого использования производственных мощностей; повышается уровень качества выпускаемой продукции; улучшаются условия труда; начинают функционировать новые системы стимулирования сотрудников, обеспечивающие высокую степень их инновационной активности.

Х. Фримен, считает, что во время кризиса в стране (отрасли, предприятия) увеличивается социальное напряжение, его снятие требует разного рода изменений, что создает в свою очередь благоприятные возможности для организационных инноваций. Последние создают условия изменения технологической структуры экономики, «расчищая почву» для технологических инноваций [123, с.15]

Кроме этого, для организационных инноваций чаще отмечают синергия и возможность различным образом комбинировать и создавать новые конкурентные преимущества. Генерирование организационных инноваций на винодельческих предприятиях позволит не только повысить их конкурентоспособность, но и устранить зависимость от перепадов рыночной конъюнктуры.

Степень разработанности проблемы. Проблемы понятийного аппарата инноватики и теоретические вопросы инновационной деятельности рассмотрены в работах таких авторов как: Й. Шумпетер, Я. Кук, П. Майерс, Е.И. Хрищев, М. Додгсон, В.Г. Медынский, Савчук О., С.В. Ильдеменов, Д.Месси, П.Квинтас, Д. Уилд, Д. Тис и др.

Существенный вклад в разработку методологических положений по внедрению и диффузии организационных инноваций посвящены научные исследования таких авторов

как: Ж.Биркиншоу, Т.В. Голевая Б., И.Мильнер, М.Шнайдер, А. Лам, Р.Дафт, Ю.Г. Мыслякова, А.Н. Пушков, Д.Г. Гришанов, М. Портер, С. Фримен, И. Ян, Г.Бонд, Э. Мэйо, Ч. Бериард, Х. Рамперсад, П.И. Ваганов и др.

Методические проблемы внедрения организационных инноваций исследовали Ф. Даманпур, М. Хаммер и Д.Ж. Чампи, С. Маконков, Б.Кориат, И. Фаустова, М. Комов, Б.Мильнер, В. Медынский, Ф. Шутилов, Б. Санто и др.

В Республике Молдова общие вопросы инноваций, инновационного менеджмента, формирования организационных инноваций и управления ими, исследованы в работах преподавателей и ученых молдавских университетов и академий: Г. Белостечник, А. Котельник, И. Дорогая, О. Савчук, И. Сырбу, А. Попа, А. Левитская, Е. Акулай, Л.Билаш, И. Палади, С.Чертан, Е. Хришев, К.Гуцу, Л. Рошка-Садурски, Д. Пармакли, А. Быркэ, Л. Коваш и др.

Несмотря на большое количество научных трудов, исследований и публикаций, связанных с темой диссертации, остались недостаточно освещенными вопросы, связанные с особенностями осуществления организационных инноваций на предприятии, алгоритма внедрения и оценкой их эффективности.

Актуальность обозначенной проблемы, недостаточная степень ее разработанности при ограниченном инструментально-методическом обеспечении, а также практическая значимость в управлении промышленными предприятиями в контексте организационных инноваций, определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи, а также логику работы.

Цель исследования — совершенствование теоретических, методологических основ и мер практического характера для устойчивого развития предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия в рамках организационных инноваций

Поставленная в работе цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

1. Изучить совокупность фундаментальных научных терминов определяющих сущность инноваций и инновационных процессов, обозначить особенность организационных инноваций.

2. Исследовать влияние организационных инноваций на конкурентоспособность предприятий.

3. Дать методологическое обоснование необходимости организационных инноваций в управлении предприятием.

4. Провести анализ методологического инструментария оценки эффективности организационных инноваций при их внедрении в деятельность предприятия.

5. Дать характеристику винодельческой отрасли АТО Гагаузия, провести анализ видов инноваций, используемых на винодельческих предприятиях.

6. Разработать механизм формирования и реализации организационных инноваций на предприятии.

7. Разработать методологию оценки эффекта организационных инноваций на предприятии.

8. Разработать модель управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия в контексте организационных инноваций.

Важная научная проблема, решенная в диссертации, заключается в разработке методических и практических рекомендаций по совершенствованию организационного механизма управления винодельческими предприятиями в условиях кризисного развития отрасли.

Объектом исследования являются винодельческие предприятия, функционирующие на территории АТО Гагаузия (Республика Молдова).

Предмет исследования –выявления путей развития винодельческих предприятий в рамках организационных инноваций.

Теоретическую базу составили фундаментальные концепции и гипотезы, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых в области инновационного менеджмента.

Так же в работе использована законодательная база Республики Молдова по важнейшим вопросам инновационного развития экономики, малого и среднего предпринимательства, программные и прогнозные разработки государственных органов власти в сфере управления винодельческого сектора АТО Гагаузия.

На основе диалектического познания в процессе обработки, изучения, анализа накопленных материалов использованы следующие **методы исследования**: методы научных абстракций, графический метод, экономико-статистические группировки, сравнительный и логический анализ, изучение статистических выборок и динамических рядов, экспертных оценок, личных наблюдений, монографических изучений, социологических исследований.

Эмпирической базой обеспечения доказательности концептуальных положений, достоверности выводов и рекомендаций стали: статистические и аналитические материалы служб и органов Республики Молдова, АТО Гагаузия, отраслевых, региональных органов управления аграрного сектора, годовые отчеты винодельческих предприятий, нормативно-справочные материалы.

Научная новизна работы заключается в решении проблемы по разработке концептуальных положений в моделировании процессов развития предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия в рамках организационных инноваций и обосновании системы управления развитием предприятий, позволяющих обеспечить эффективность и конкурентоспособность винзаводов АТО Гагаузия в современных условиях хозяйствования. Основные научные результаты заключаются в следующем:

1. Уточнено понятие «инновация», которое опирается на Международные рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям и акцентирует внимание на важнейших факторах инновационности товара или услуги – применение в практической деятельности и реализуемости на рынке.

2. Предложена методика формирования и имплементации организационных инноваций на предприятии, нацеленная на упреждение сопротивления работников организационным изменениям. Так же, данная методика позволяет проводить контроль изменений на каждом этапе их внедрения и проводить оценку полученного эффекта.

3. Предложена методология оценки эффекта организационных инноваций на предприятии, позволяющая провести комплексную оценку организационных нововведений, рассчитать количество требуемого персонала и затраты на каждого специалиста, еще на этапе их планирования и внедрения.

4. Предложена модель кластерного управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия в контексте организационных инноваций, которая может играть ключевую роль в создании благоприятных условий ведения бизнеса, способствовать росту активности хозяйствующих субъектов, позволяя им адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и повышению конкурентоспособности региона.

5. Предложена модель расчета прогноза влияния кластера виноделия на базовые показатели винодельческих предприятий. Модель позволяет рассчитать эффект, получаемый от совместной работы всех элементов кластерной системы. При наличии достаточного количества данных, модель демонстрирует четкую аппроксимацию и может быть использована при прогнозировании объема продаж в инвестиционном проектировании.

Теоретическая значимость и практическая ценность работы обусловлена ее новизной и заключается в разработке механизма внедрения и оценки эффективности организационных инноваций на предприятии. Материалы работы могут использоваться в качестве теоретико-методологической базы таких учебных курсов как: «Инновационный менеджмент», «Менеджмент», «Управление проектами». Рекомендации, подготовленные

автором по результатам исследования, могут быть использованы в экономической деятельности хозяйствующих субъектов как винной отрасли, так и смежных отраслей; в разработке программ развития и повышения конкурентоспособности винодельческой отрасли на государственном и региональном уровнях; при принятии решений и прогнозировании инновационной деятельности предприятия.

Важность научной проблемы, решенной в рамках исследования, заключается в разработке методических и практических мер управления винодельческими предприятиями, позволяющие повысить их конкурентоспособность в кризисных условиях развития отрасли.

Апробация исследования. Основные положения диссертационного исследования доложены и обсуждены на национальной конференции с международным участием „Стратегии и политики менеджмента в современной экономике” в Молдавской Экономической Академии (2013г., 2014г., 2016г.); на международной научно-практической конференции «Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции» в Комратском Государственном Университете (2013 г). Кроме этого, исследования публиковались в виде отдельных научных статей в журналах: «ECONOMICA», издательство Экономической Академии Молдовы, «Intellectus», издательство Государственное агентство по интеллектуальной собственности Республики Молдова, «Economie și sociologie» издательство Национальный Институт Экономических Исследований, Сборник научных трудов ученых и аспирантов (Украина, г. Переяслав-Хмельницкий). Так же, апробация научных результатов работы была осуществлена путем их внедрения в деятельность Ассоциации Виноделов АТО Гагаузия - «Gagauz-Vin», предприятий: «Tomai-Vinex» SA, «Invinprom» SRL, «Vinuri de Comrat» SA.

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 9 научных работах объемом 2,58 п.л., из которых 5 опубликованы в аккредитованных источниках Украины и Республики Молдова, 5 статей представлены без соавторов.

Ключевые слова: организационные инновации, конкурентоспособность, винодельческая отрасль, эффективность, кластер, синергический эффект, инвестиции

Диссертационная работа включает: введение, 3 главы, выводы и предложения, библиографию, приложения, список аббревиатур и условных сокращений, аннотации на трех языках.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируются цель и задачи, указывается методологическая база, формулируется научная новизна и основные положения, выносимые на защиту, также обосновывается теоретическая и

практическая значимость исследования, указываются сведения об апробации результатов исследования, об объеме и структуре работы.

В первой главе – *«Теоретические аспекты исследования организационных инноваций»* рассмотрены вопросы инноваций и инновационной деятельности, изучена сущность организационных инноваций, раскрыта их особенности и их влияние на конкурентоспособность предприятия.

Во второй главе – *«Методологические подходы определения необходимости и эффективности организационных инноваций на предприятии»* изучены методологические аспекты обоснования необходимости организационных инноваций на предприятии; проведен анализ существующих методов оценки эффективности организационных инноваций; проведен анализ винодельческой отрасли АТО Гагаузия и выявлен уровень использования организационных инноваций в данной отрасли.

В третьей главе - *«Направления совершенствования развития винодельческих предприятий в рамках организационных инноваций»* разработана и представлена авторская методика формирования и реализации организационных инноваций на предприятии; методика оценки полученного эффекта от реализации организационных инноваций. Предложена и обоснована модель развития винодельческих предприятий АТО Гагаузия при вхождении в кластер, рассчитан прогноз влияния кластера на экономическую деятельность предприятий.

Раздел «Выводы и рекомендации» включает основные результаты исследования, тематические выводы, сделанные на протяжении исследования, а также формулировку общих выводов и описание основных результатов научного исследования по управлению развитием винодельческих предприятий в контексте организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)

Объем и структура работы: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 168 источников, 14 приложений, 122 страницы основного текста, 32 рисунка, 17 таблиц, 14 формул.

Структура диссертации отражает логику проводимых исследований и включает анализ теории вопроса, диагностику проблем, разработку методологических подходов и методов решения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ

1.1. Становление и развитие концепции инновационного менеджмента

Новация (лат. novation) в соответствии с толковым словарем Даля (XIX в.) трактуется как изменение, обновление [87, с. 204].

Понятийный аппарат в области инноваций начал формироваться в начале XX века. Принято считать, что первое наиболее полное описание инновационного процесса было сделано Й. Шумпетером [153]. Именно работы данного ученого стали первичным методологическим базисом современной теории инноваций, в дальнейшем современной наукой ревизировались только классификационные и методические подходы, но не сам методологический базис теории Й. Шумпетера.

В его работе "Теория экономического развития", вышедшей в 1911 году, было введено понятие "новые комбинации", которое и послужило прообразом современных определений инноваций [153]. Под "новыми комбинациями" Й. Шумпетер понимал 5 типов изменений:

- внедрение новой техники, новых технологий;
- внедрение новой продукции;
- применение новых типов сырья;
- организационные изменения;
- выход на новые рынки сбыта.

Этот же экономист уже в 30-е годы вводит понятие "инновации" как изменения с целью внедрения новых видов продукции, применения новых средств производства, рынков сбыта и новых форм организации в промышленности [137, с.5]. Однако пристальное внимание большинства экономистов к данной области исследования было привлечено лишь в 60-х годах, когда проблемы, связанные с научно-техническим прогрессом, выдвинулись на первый план [137, с.5].

В настоящее время существует множество определений понятия инновация (нововведение), отражающих взгляды их авторов на данное явление. Трактовка данного понятия зависит, прежде всего, от объекта и предмета конкретного исследования. В современных научных исследованиях сам термин «инновация» трактуется по-разному. Так, например, Б. Санто считает, что инновация — это общественный технико-экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если он ориентируется на экономическую выгоду, прибыль [134].

Я. Кук (CookeI.) и П. Майерс (P. Mayers) полагают, что инновация – это полный процесс от идеи до готового продукта, реализуемого на рынке [41].

По определению М. Додгсона «инновации включают научную, технологическую, организационную и финансовую деятельность, ведущую к коммерческому введению нового (или улучшенного) продукта или нового (или улучшенного) производственного процесса, или оборудования»[47]

В.Г. Медынский и С.В. Ильдеменов под инновацией подразумевают объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога [119]

Месси Д., Квинтас П. и Уилд Д. отмечают: «Термин «инновация» используется в двух смыслах. Во-первых, для описания первого использования нового продукта, процесса или системы. Во-вторых, для описания процесса, включая такие виды деятельности, как исследования, проектирование, разработку и организацию производства нового продукта, процесса или системы. В этом последнем смысле часто используют термин «инновационный процесс» [120]. Данное определение инноваций отличается от всех вышеприведенных определений тем, что характеризует инновации не только как новый продукт или новую технологию, внедренную в производство, но также характеризует инновации как новый вид процесса, который можно использовать в непосредственном управлении предприятием.

По мнению известного молдавского профессора, академика Хрищева Е.И., «инновации – это изменения в процессе производства товаров и услуг, в социально – экономических отношениях, науке, культуре, образовании и других сферах деятельности, связанные с использованием интеллектуальных ресурсов и направленные на модернизацию процессов производства, его результатов и (или) экономию затрат»[149].

Ряд авторов рассматривают инновацию как:

- технико-экономический цикл, в котором использование результатов сферы исследований и разработок непосредственно вызывает технические и экономические изменения, которые оказывают обратное воздействие на деятельность этой сферы [84;135;142]
- результат научного труда, направленный на процесс совершенствования общественной практики и предназначенный для непосредственной реализации в общественном производстве [35;99;122]

- процесс реализации новой идеи в любой сфере жизни и деятельности человека, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект [77;103]
- комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства лучшего удовлетворения известной потребности людей [11;97]

По материалам известного норвежского экономиста, специалиста по проблемам управления К.Холта, уже к началу 80-х годов насчитывалось более 100 определений понятия инновация [85].

Наиболее существенное различие между разными определениями заключается в том, какого подхода к понятию инновации придерживается сам автор. Можно выделить основные два подхода к определению инноваций (рис. 1.1)

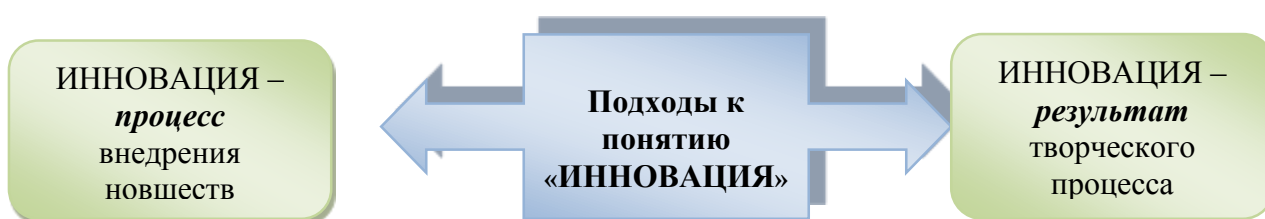


Рис. 1.1. Подходы к определению инноваций

Источник: составлено автором на базе 95, с. 11

Из рисунка 1.1. видно что:

1. Первый подход трактует инновацию как *результат* творческого процесса.
2. Второй подход представляет инновацию как *процесс* внедрения новшеств.

Дискуссии по поводу, какой из этих подходов, и какое определение более совершенно были приостановлены в связи с выработкой международного стандарта понятия и методологии статистики инновации как вполне определенной управленческой категории. Формированию этого международного стандарта во многом способствовали две работы, известные под названиями «Руководство Фраскати» и «Руководство Осло»

Первый из них «Руководство Фраскати» («Manual Frascati») стало в 1963 году первым документом, посвященным методологии статистики науки и инноваций. Оно было разработано и постоянно дополняется группой национальных экспертов по показателям науки и техники, действующей в рамках организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD)[160].

Периодически положения Руководства Фраскати уточняются, что обусловлено изменениями в стратегии научно-технической политики на национальном и международном уровнях, в организации научных исследований и разработок. В одной из

последних редакций Руководства Фраскати (1993 г.) содержатся основные понятия, относящиеся к научным исследованиям и разработкам (НИОКР), их состав и границы, а также методика измерения численности персонала, занятого исследованиями и разработками. Несмотря на то, что Руководство Фраскати — в основном методический документ, он является одним из краеугольных камней в попытках ОЭСР способствовать пониманию проблем науки и техники посредством анализа национальных инновационных систем [160].

Давно достигнуто понимание, что создание, применение и диффузия знаний имеют фундаментальное значение для экономического роста, развития и благосостояния народов. В связи с этим в 1992 году вышло в свет Руководство Осло, разработанное Евростатом и ОЭСР. Руководство Осло или «Руководство по сбору и анализу данных по инновациям» посвящено частной статистической проблеме – измерению инноваций. По сути, данный документ – ключ к пониманию инновационных процессов и связанных с ними феноменов.

Как отмечено в Руководстве Осло, инновация есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга, или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях [131]. В настоящее время понятия инновации, принятого в данном документе, придерживаются большинство теоретиков и практиков в области управления.

В Республике Молдова, деятельность в области науки и инноваций регламентируется Кодексом Республики Молдова о науке и инновациях от 15 июля 2004 года № 259-XV (с изменениями и дополнениями по состоянию на 05.07.2012 г.) [10].

Настоящий кодекс регламентирует правовые отношения, связанные с разработкой и осуществлением государственной политики в области науки и инноваций, деятельностью в области научных исследований, инноваций и трансфера технологий, научно-технологической информации, аккредитацией организаций в области науки и инноваций, аттестацией научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации, защитой интеллектуальной собственности, с правовым статусом субъектов в области науки и инноваций [10].

Во второй главе в статье 2 Кодекса Республики Молдова о науке и инновациях, дается определение инноваций, принятое к официальному использованию в нашей стране:

Иновация - применение нового или усовершенствованного конечного результата деятельности в области научных исследований и трансфера технологий, получившего воплощение в форме конкурентоспособных новых или усовершенствованных знаний, продукта, услуги, процесса, используемых в практической деятельности и/или реализуемых на рынке [10].

Кроме данного кодекса, в Республике Молдова есть еще ряд правовых документов, регламентирующих инновационную деятельность:

1. Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Инновационной стратегии Республики Молдова на период 2013-2020 гг.: «Инновации для конкурентоспособности» Nr. 952 от 27.11.2013. Опубликовано: 06.12.2013 в Monitorul Oficial Nr. 284-289 [9]

2. Закон Республики Молдова о научно-технологических парках инновационных инкубаторах №138-XVI от 21.06.2007. Опубликовано: 27.07.2007 в Monitorul Oficial Nr. 107-111[2]

3. Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Договора о партнерстве между Правительством и Академией наук Молдовы на 2009-2012 годы N 27 от 22.01.2009. Опубликовано: 03.02.2009 Monitorul Oficial N 19-21/79 [7]

Позиция автора к понятию «инновация» следующая:

Инновация – это конечный результат исследовательской или творческой деятельности, получившей воплощение в виде новой или существенно усовершенствованной продукции (услуги), реализуемой на рынке, либо нового метода маркетинга, организационного метода, способа производства или доставки продукта, используемого в практической деятельности для получения экономической или социальной выгоды.

Отсюда следует, что основными свойствами (критериями) инновации являются:

- научно-техническая новизна;
- практическая воплощенность (промышленная применимость), т.е. использование, например, в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении, образовании или других областях деятельности;
- диффузность означает, что инновация способна распространяться на рынке и использоваться в практической деятельности;
- коммерческая реализуемость, которая означает, что новшество «воспринято» рынком, что, в свою очередь, означает способность удовлетворить определенные запросы потребителей.

Деятельность по организации и осуществлению инновационного процесса называется инновационной деятельностью [97, с. 10]. Следовательно, **инновационная деятельность** – это использование результатов законченных научных исследований, опытно-конструкторских разработок либо иных научно-технических достижений для создания нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, их распространение, а также связанные с этим дополнительные научные исследования, разработки и опытно-конструкторские работы [95, с. 17].

Инновационной деятельностью можно управлять. Это означает, что можно использовать различные способы и средства управляющего воздействия, позволяющие в той или иной степени влиять на ход инновационного процесса, на увеличение продолжительности жизненного цикла инновации, на рост эффективности инновации [31]. Для управления инновациями, как и для общей науки менеджмента, характерно эволюционное развитие основных теоретических положений и концепций.

Зародившись в конце XIX в., наука об управлении прошла сложный путь развития. Первые попытки обобщения практического опыта в управлении сменились созданием школы научного менеджмента, основателем которой был Ф.У. Тейлор [95, с.17]. Впоследствии на смену первоначальным теориям пришли теории, требующие учета сложной совокупности научно-технических и социально-экономических факторов.

Особенность эволюции управления как научной дисциплины заключалась в том, что она развивалась на основе нескольких школ управленческой мысли, которые частично совпадали, а частично дополняли и совершенствовали друг друга. Этим объясняется, то что как в традиционном, так и в инновационном менеджменте использовались знания и приемы различных школ, а процесс управления опирался как на теоретические концепции менеджмента, так и на различные научные подходы и практические приемы [95, с.17].

Можно выделить четыре подхода и концепция в развитии инновационного менеджмента:

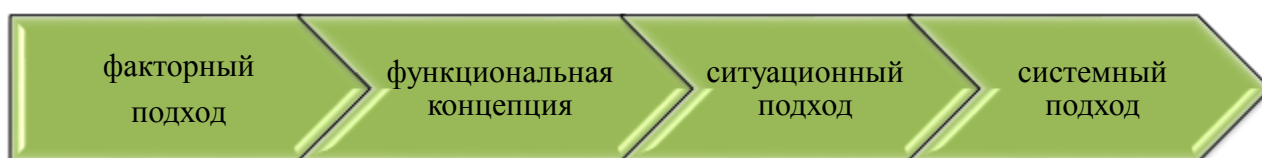


Рис. 1.2. Научные подходы в развитии инновационного менеджмента

Источник: составлено автором

Ряд исследователей [16;81;94;96;98;161] выделяют гораздо больше подходов, включая в их число маркетинговый, воспроизводственный, комплексный,

интеграционный, процессный и другие подходы. Однако, все их можно свести к приведенным в таблице 1.1. четырём.

Таблица 1.1. Концепции и подходы развития системы инновационного менеджмента

Подход	Форма реализации подхода
Факторный подход	<ul style="list-style-type: none"> • наука и техника являются основными факторами экономического развития страны, отрасли, предприятия; • научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы — главный фактор развития производственного потенциала предприятия; • реализация подхода сопровождается внедрением экстенсивных методов развития (количественное расширение научно-исследовательской и научно-технической базы); • при разработке оценочных критериев инновационного потенциала (кадрового обеспечения, материально-технической базы, информационных фондов и т.д) применяются статистические факторные модели, построенные на основе корреляционных и регрессионных зависимостей; • нормативные методы планирования и организации
Функциональная концепция	<ul style="list-style-type: none"> • инновационный менеджмент рассматривается как совокупность функций управления: планирование, организация, контроль, мотивация; • базисной категорией функциональной концепции является тезис о необходимости рационального разделения труда в управлении инновациями, специализации управленческих решений и оптимизация каждого принимаемого управленческого решения; • строгое регламентирование процедурных аспектов управления инновациями на основе специальных положений об отделах и службах, должностных инструкций, распределения обязанностей и полномочий; • используется метод экономико-математического моделирования процессов принятия решений; • использование методов сетевого планирования, оптимизационных моделей.
Системный подход	<ul style="list-style-type: none"> • инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных (внутренних) и экзогенных (внешних) факторов. • расчленение системы на управляющую, управляемую, обеспечивающую и обслуживающую подсистемы. • учёт прямых, обратных связей, эффектов взаимодействия и взаимообусловленности. • функциональное единство всех элементов.
Ситуационный подход	<ul style="list-style-type: none"> • систематизация наиболее вероятных вариантов реализации инновационного процесса; • анализ внешних и внутренних факторов, определяющих успех инноваций; • выработка управленческих решений, оптимальных для конкретной инновационной ситуации; • деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.

Источник: разработано автором

Согласно теме диссертационного исследования, опираясь на таблицу 1.1., рассмотрим возможность внедрения и управления организационными инновациями на предприятии в рамках четырех подходов.

Учитывая важнейшие аспекты факторного подхода, нельзя сказать, что он всецело мог бы быть использован для реализации организационных инноваций на предприятии, так как данный подход предполагает количественное расширение научно-технической сферы и преимущественное использование экстенсивных рычагов развития. Ввиду того что организационные инновации относятся к сфере внедрения новых организационных методов, можно отметить экстенсивные рычаги развития тут не применимы. Кроме того, широкое распространение в управлении инновационными проектами, при факторном подходе, получают нормативные методы планирования и организации, базирующиеся на обоснованных нормативах материалоемкости, трудоемкости, фондоёмкости НИОКР, нормативы численности исполнителей, что тоже не дает нужной реорганизации бизнес-процессов, которую предполагают организационные инновации.

При функциональной концепции инновационный менеджмент рассматривается как совокупность управленческих функций и процессов принятия управленческих решений, что учитывает такую особенность организационных инноваций как изменение бизнес-процессов организации. Так же для функциональной концепции характерно тщательное регламентирование процедурных аспектов управления инновациями на основе специальных положений об отделах и службах, должностных инструкций, делегирования полномочий и обязанностей, что в свою очередь является обязательным условием при внедрение таких организационных инноваций как новые методы организации рабочих мест или новые организационные методы во внешних связях предприятия.

В современных условиях получил развитие ситуационный подход к инновационному менеджменту. Данный подход использует совокупность значений факторов, влияющих на функционирование инновационного предприятия, инновационного проекта в конкретный период времени. Ситуационный подход синтезирует достоинства каждой вышеперечисленной концепции для конкретных инновационных ситуаций, открывая значительные возможности для творческого использования разнообразного, инструментария, повышая ответственность исполнителя за выбор правильных решений.

Системный подход предполагает, что рассматриваемое инновационное предприятие - это сложная организованная система, которая состоит из совокупности взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение определенных целей, с учетом множества внутренних и внешних факторов развития, которые влияют на управленческие решения.

Отметим, что использование данного подхода актуально для внедрения любого рода инноваций, не только для организационных инноваций, так как если организацию не рассматривать как взаимосвязанную систему элементов, то это как минимум не приведет к достижению поставленных целей, и не создаст основы формирования доверия будущих потребителей и вовлечения их в круг настоящих.

Анализ всех подходов показал, что системный подход, который генерирует инновации в базовых функциях менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, учитывая их при этом как взаимосвязанные элементы одной системы, влияющих друг на друга, является наиболее приемлемым при внедрении организационных инноваций.

Следует отметить, что особенностью современного этапа экономического развития является переход к постиндустриальной экономике, основанной на знаниях, как ведущем производственном факторе.

В современных условиях, доминирующие ныне концепции инновационного менеджмента (рис.1.3.) приходят в противоречие со средой, приобретающей постиндустриальный характер.

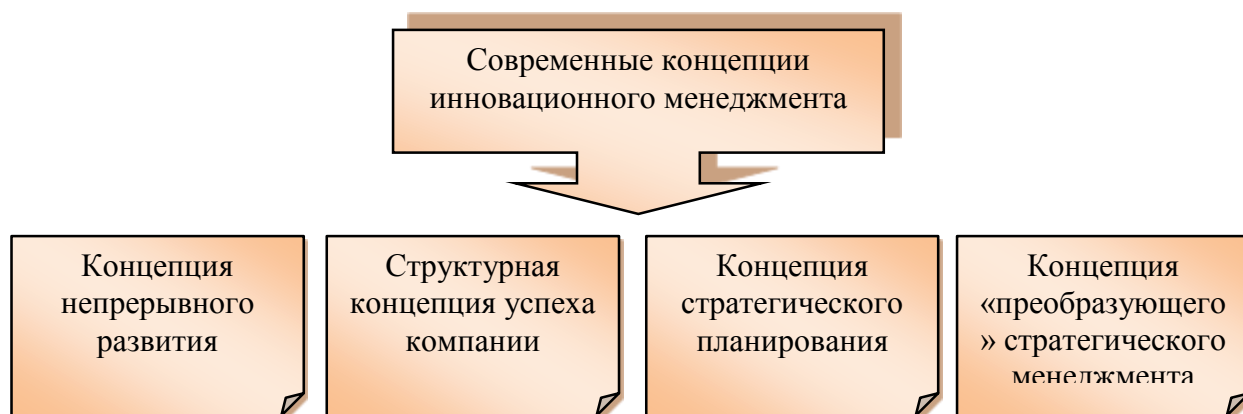


Рис. 1.3. Современные концепции инновационного менеджмента

Источник: составлено автором на базе 136, с.25

В данном случае предлагается рассматривать в комплексе проблемы как стратегического, так и инновационного менеджмента, хотя традиционно эти два направления развиваются самостоятельно. Дело в том, что в современной ситуации успешное стратегическое развитие компании во многом определяется ее инновационными возможностями, под которыми понимается способность своевременно проводить необходимые изменения в основных подсистемах деятельности организации [136,с.25]

Проведем анализ основных концепций инновационного менеджмента на предмет их соответствия новым экономическим реалиям.

Концепция непрерывного развития. Развитие рынка сопровождается постоянными процессами созидания (возникновения новых компаний, организационных форм, знаний и их быстрого эволюционного развития) и разрушения. Успешная деятельность компаний в долгосрочном периоде возможна лишь при ориентации на непрерывное использование принципа «созидательного разрушения».

Структурная концепция успеха компании. Сложности в формировании структурных преимуществ сегодня появляются уже на этапе идентификации отраслевой структуры. Прежде всего, в результате инноваций и конвергенции технологий зачастую невозможно четко идентифицировать круг конкурентов, который подвержен кардинальным изменениям. Структура отраслей становится очень динамичной.

Ускорение инновационного процесса и сокращение жизненного цикла предприятия приводят к тому, что конкретный продукт или технология становятся слишком неустойчивой основой стратегии. Если ранее правильный выбор отрасли и рынка, разработка товара, соответствующего предпочтениям потребителя, дифференцированного или дешевого, гарантировали устойчивое развитие компании в течение относительно длительного времени, то сейчас скорость обновления ассортимента на порядок выше, чем 20-30 лет назад. Каждая волна обновления связана с обесцениванием старых преимуществ и необходимостью установления новых позиций.

Более того, структурные преимущества в эпоху постоянных изменений часто становятся проблематичными. Ресурсы, генерирующие высокую ренту, обычно имеют высокую степень специфичности, и в условиях турбулентных рынков ресурсы и компетенции, обеспечивавшие конкурентные преимущества вчера, сегодня могут превратиться в обузу для компании. Когда речь заходит о новых поколениях технологий, они становятся причиной селективного восприятия и ограничивают адаптивность компании.

В результате обострения конкуренции предприятия зачастую ищут выход на пути слияний с другими вместо самостоятельного развития, надеясь таким образом снова прийти к стабильным конкурентным структурам. Однако, большая часть крупных слияний не достигает поставленных целей.

Концепция стратегического планирования. Стратегический план современной крупной компании предполагает наличие долгосрочного прогноза. В то же время,

согласно исследованиям С.Макридакиса, достоверный прогноз более чем на 2 года в современных условиях практически невозможен [116]. Прогнозы не оправдываются именно тогда, когда особенно необходимы — при качественных изменениях среды [136,с.29]

С развитием информационных технологий, повышаются возможности предприятий в области обратной связи и быстрого реагирования на изменения среды, появляются новые горизонты для самоорганизации, в том числе и стратегической деятельности.

Концепция «преобразующего» стратегического менеджмента. Как отмечает Макаров А. М в настоящее время идет становление нового, «преобразующего» стратегического менеджмента, главной задачей которого является не столько долгосрочное выживание, сколько своевременная трансформация компании, основы успеха в котором лежат не в структурных преимуществах, а в добавленной ценности компании [117]. Основные отличия преобразующего менеджмента от классических концепций приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2. Позиционный и преобразующий менеджмент

Элементы менеджмента	Позиционный менеджмент	Преобразующий менеджмент
Основная задача	Обеспечение долгосрочной жизнеспособности и устойчивых конкурентных преимуществ фирмы	Своевременная трансформация компании
Факторы успеха	Структура отрасли, позиция предприятия в ней, распределение ресурсов между предприятиями	Добавленная ценность компании
Стратегический процесс	Комплексный анализ и долгосрочный прогноз среды, централизованное планирование целей и стратегий, внедрение стратегий сверху, стратегический контроль	Самоорганизация стратегической деятельности на основе общего видения

Источник: 136,с.29

Своевременная трансформация компании. В современной конкурентной среде шансы на длительный успех имеют лишь компании, готовые к совершению прорывов, и проведению постоянных организационных изменений. О трансформации компании свидетельствуют качественные изменения структуры групп интересов или технологии преобразования ресурсов в потребительские ценности[98].

Добавленная ценность организации. Основой успешного развития компании в условиях постиндустриальной экономики является, прежде всего, способность создавать ценности для потребителей и других партнеров[98].

Самоорганизация стратегической деятельности. Существуют три основные предпосылки эффективной самоорганизации стратегической деятельности, которые должно обеспечить руководство компании[98]:

- общее, объединяющее сотрудников компании видение будущего;
- организационные условия для активного участия всех групп влияния в формировании рациональных стратегических решений;
- организационные условия для развития партнерского взаимодействия групп интересов в компании.

Данная концепция в наибольшей мере соответствует цели настоящей работы и может быть положена в основу формирования механизмов поддержки организационных инноваций на предприятии.

1.2. Особенности организационных инноваций в рамках классической типологии

В целях систематизации, идентификации инноваций, а также их анализа с учетом исследовательских тенденций, преобладающих в изучении инновационной проблематики, большое значение имеет *классификация инноваций*.

Классификация инноваций является одновременно и процедурой, и результатом, и итогом исследования инноваций и выступает целью и методологическим средством объяснения инновационных процессов. Сущность классификации инноваций заключается в распределении инноваций на конкретные группы по определенным критериям.

Классификаций инноваций, подобно определениям термина инновации, представлено в литературе в большом количестве, при рассмотрении которых наиболее ярко проявляются различия в подходах к определению инноваций и самой инновационной деятельности.

На начальном этапе формирования инноватики как науки, классификация инноваций проводилась учеными на основе преобладающих в то время технико-технологического и технико-экономического подходов, поэтому в качестве главного критерия, используемого для классификации инноваций, была принята степень радикальности инновации, уровень ее новизны.

В частности, Г. Менш выделил базисные, улучшающие инновации, которые способствуют появлению новых отраслей и новых рынков, и «псевдоинновации» - мнимые нововведения, которые улучшают качество предмета или незначительно изменяют элементы технологического процесса. Базисные инновации, в свою очередь, Г. Менш подразделил на технологические (образуют новые отрасли и новые рынки) и нетехнологические (изменения в культуре, управлении, общественных услугах)[61].

Позже многие положения концепции Г. Менша были критически рассмотрены и развиты другими авторами.

Наиболее полные классификации инноваций, с количеством классификационных признаков не менее семи, представлены в работах таких авторов как: П.Н. Завлин и А.В. Васильев, Е. И. Хрищев, Пахоменко Е.Л., Ф. Валента и др.

Так, П.Н. Завлин и А.В. Васильев, предлагают классификацию инноваций, базирующуюся на семи классификационных признаках: область применения, этапы НТП, степень интенсивности, темпы осуществления инноваций, масштабы инноваций, результативность, эффективность инноваций (таблица 1.3)

Таблица 1.3. Классификация инноваций по П.Н. Завлину и А.В. Васильеву

Классификационный признак	Классификационные группировки инноваций
Область применения	Управленческие, организационные, социальные, промышленные и др.
Этапы НТП, результатом которых стала инновация	Научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные
Степень интенсивности	«Бум», равномерная, слабая, массовая
Темпы осуществления инноваций	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
Масштабы инноваций	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие
Результативность	Высокая, средняя, низкая
Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная

Источник: 125

Отличительной особенностью классификации инноваций П.Н. Завлина и А.В. Васильева, является наличие такого классификационного признака как «темпы осуществления инноваций», который косвенно отражает экономическое состояние государства, отрасли или предприятия. Именно экономическое состояние является основным фактором, влияющим на тот или иной темп внедрения и диффузии инноваций.

Касательно темы данного исследования, можно отметить, что авторы в своей классификации «управленческие» и «организационные» инновации не отождествляют. Можно утверждать, что авторы данного рода инновации относят к разным областям применения.

Классификационная модель Пархоменко Е.Л. так же строится на выделении семи основных классификационных признаков (таблица 1.4).

Таблица 1.4. Классификация инноваций по Пархоменко Е.Л.

Классификационный признак	Виды инноваций
Источник инициативы	Заказные Авторские (инициативные)
Масштабы нововведений	Единичные Диффузные
Место возникновения, разработки и распространения инноваций.	Внутриорганизационные Внутриотраслевые Внутригосударственные Межорганизационные Межотраслевые Межгосударственные Межнаучная кооперация инноваций
Научно-инновационный потенциал	Радикальные (базовые) Модифицирующие (улучшающие) Псевдоинновации (квази-инновации)
Степень завершенности	Завершенные Незавершенные
Уровень результативности	Результативные Нерезультативные
Содержание инновации	Продуктные (продуктовые) Технологические (процесс-инновации) Экономические Управленческие Правовые Социальные Психологические Педагогические Информационные

Источник: составлено автором на основе 98

Классификационная модель Пархоменко Е.Л. отличается тем, что автор масштабы нововведений рассматривает не по территориальному признаку, а по количественному. Так же, по уровню результативности автор не проводит градацию инноваций с низкой результативностью по нарастающей, а делит их на завершенные либо незавершенные. Кроме этого, автор в своей классификационной модели не определяет каким может быть эффект от внедренной инновации, отмечая лишь что инновация может иметь, либо не иметь результат. Молдавский профессор Хрищев Е.И отмечает, что сложность самого

понятия «инновация», диапазон ее влияния, многообразие форм и сфер применения весьма затрудняют классификацию инноваций и представляет свою расширенную версию классификации инноваций.

В данной версии классификации инноваций (таблица 1.5), находят отражение такие критерии классификации инноваций как результат инноваций, происхождение инноваций, степень новизны и др.

Таблица 1.5. Классификация инноваций по Хрищеву Е.И.

Критерии классификации	Виды инноваций
Результат инноваций	Продуктивные Технологические Организационные Рыночные Комплексные
Происхождение инновации	Научные Конструкторские Технические Технологические Производственные Информационные
Степень новизны	Радикальные Улучшающие или инкрементальные Рационализирующие
Преобладающий вид эффекта	Экономические Социальные Экологические Информационные Комплексные (интегральные)
Преобладающая область применения	Производственно-технологические Организационно-управленческие Социально-поведенческие Научные
Формы правовой защиты	Базовые патенты Частные патенты Непатентная защита Ноу-хау Незащищенная общедоступная инновация
Пионерность распространения инноваций	Пионерность в данной отрасли в мировом масштабе Впервые освоенная в данной стране Впервые использованная на данном предприятии

Источник: 149

Особенность классификационной модели профессора Хрищева Е.И, состоит в том, что автор выделяет такие критерии классификации как «преобладающий вид эффекта» и «преобладающая область применения». Этим автор показывает, что конкретный вид

инновации может дать не только уникальный (ожидаемый) вид эффекта. Эффект может быть разносторонним, как и область применения конкретного вида инновации.

Так же, Хрищев Е.И в своей классификации инноваций, отождествляет понятия «организационные» и «управленческие» инновации, классифицируя их как «организационно-управленческие». Преобладающая область применения данного рода инноваций – различные объекты управления с частной или государственной формой управления.

Принципиально отличный от других подход к классификации инноваций был предложен чешским экономистом Ф. Валентой. Он предложил различать инновации исключительно по интенсивности (глубине) инновационных изменений (таблица 1.6)

Таблица 1.6. Классификация инноваций по Ф. Валента

Степень глубины вносимых изменений	Результат инновации
Инновации нулевого порядка	Регенерирование первоначальных свойств системы, сохранение и обновление ее существующих функций
Инновации первого порядка	Изменение количественных свойств системы
Инновации второго порядка	Перегруппировка составных частей системы с целью улучшения ее функционирования
Инновации третьего порядка	Адаптивные изменения элементов производственной системы с целью приспособления друг к другу
Инновации четвертого порядка	Новый вариант, простейшее качественное изменение, выходящее за рамки адаптивных изменений; первоначальные признаки системы не меняются - происходит некоторое улучшение их полезных свойств
Инновации пятого порядка	Новое поколение; меняются все или большинство свойств системы, но базовая структурная концепция сохраняется
Инновации шестого порядка	Новый вид, качественное изменение первоначальных свойств системы, первоначальной концепции без изменения функционального принципа

Источник: 76

Классификация Ф. Валентой инноваций по глубине вносимых изменений во многом дополняет рассмотренные выше варианты классификации инноваций и позволяет более детально проследить переходы от инноваций низкого уровня к инновациям более высокого уровня и увидеть получаемый в этом следствии результат. Однако данная классификационная модель не представляет возможным идентифицировать источник возникновения новшества и социальную сферу, на которую, преимущественно направлена инновация.

Анализируя представленные варианты классификации инноваций, можно выделить следующие классификационные признаки, которые встречаются практически у всех авторов:

- классификация инноваций по уровню новизны;
- классификация инноваций по степени или масштабу новизны и распространения;
- классификация инноваций по виду эффекта, полученного в результате внедрения инноваций.

Большинство моделей классификации инноваций выделяют в качестве *специфического элемента организационно-управленческие инновации (organizational–managerial innovation)*, ориентированные на использование методов и технологий организационного управления, на основе которых производится перевод производственных и социальных систем в желаемое состояние.

Системное описание подходов к понятию «организационная» и «управленческая» инновация представлена в приложении 1 данного исследования.

Анализ представленных определений, позволяет сделать вывод, что, характеризуя организационно-управленческие инновации, авторы придерживаются различных подходов, которые можно сгруппировать следующим образом:

1	в первом случае организационными (управленческими) инновациями называются инновации, которые нельзя отнести к другим видам инноваций
2	во втором случае организационные и управленческие инновации рассматриваются в качестве различных понятий
3	в третьем случае организационные и управленческие инновации отождествляются
4	в четвертом случае «организационная» и «управленческая» инновация рассматриваются в комплексе («организационно-управленческая инновация»)

Рис. 1.4. Подходы к понятию «организационно-управленческая инновация»

Источник: составлено автором на базе приложения 1

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), куда входят 30 стран мира, предлагает свою классификацию инноваций. В Руководстве Осло (Руководство по сбору и анализу данных по инновациям), которое является основным

методологическим документом ОЭСР в области инноваций, выделяют четыре типа инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные (рис. 1.5.)



Рис. 1.5. Классификация инноваций по Руководству Осло

Источник: 131, с.56-57

Опираясь на классификацию международного руководства по сбору и анализу данных по инновациям, в данном диссертационном исследовании будет использоваться понятие «организационная инновация»

В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, кроме общей классификации инноваций куда включены организационные инновации, так же классифицируют непосредственно организационные инновации по иерархическим уровням организации [88, с.20-21]

Данная классификация подразумевает анализ организации по трем уровням, где каждому уровню соответствует определенный вид менеджмента:



Рис. 1.6. Три уровня организации по В.Д. Дорофееву и В.А. Дресвянникову

Источник: 88, с. 21

1. На первом уровне организация рассматривается как единое целое – корпорация. Этому уровню соответствует стратегический менеджмент.

2. На втором, нижележащем уровне организация рассматривается как совокупность различных подразделений, обладающих связями и отношениями друг с другом. Этому уровню соответствует внутрифирменный (производственный) менеджмент.

3. На третьем уровне организация рассматривается как система людей, личностей. Этому уровню соответствует персональный менеджмент.

Каждому уровню соответствуют определенные *виды организационных инноваций*:

4. Для стратегического уровня – инновации в миссии, стратегиях, инновации во внешнеэкономической деятельности, в переговорных процессах.

5. Для внутрифирменного уровня – инновации в производственных процессах, структуре организации, системе контроля.

6. Для персонального уровня – это инновации в технике личного труда, методах развития творческого потенциала личности, методах построения деловой карьеры, в системах обучения.

В ряде зарубежных исследований [42;67;70], авторами были предприняты попытки систематизации и классификации различного рода организационных инноваций по определенным категориям. Обобщая выводы представленных авторов, организационные инновации могут быть подразделены на *структурные организационные инновации* и *процессные организационные инновации*.

Структурные организационные инновации призваны существенно влиять либо изменять должностные обязанности в организационной структуре управления; улучшать ответственность и управляемость командой; улучшать информационный обмен в организации; оптимизировать количество иерархических уровней в организационной структуре управления. Так же, структурные организационные инновации могут включать

переход от функциональной структуры управления к продукт – или клиенто-ориентированной структуре управления.

Процессные организационные инновации затрагивают процедуры, процессы и операции на предприятии (н-р: CPI (Continuous Process Improvement) - система постоянного совершенствования бизнес-процессов организации). Эти инновации изменяют скорость и гибкость производственного процесса, производственных запасов (н-р: внедрение концепции «точно в срок» - just-in-time); процесса улучшения и обеспечения качества на предприятии (н-р: «кружки качества», внедрение стандартов ISO)

Можно отметить, что разница между структурными и процессными организационными инновациями весьма незначительна, и как следствие, а практике они рассматриваются в совокупности.

1.3. Влияние организационных инноваций на конкурентоспособность предприятия

Важнейшей особенностью современного развития национальной экономики является поиск путей стабилизации и придание ей импульса для дальнейшего прогрессивного развития. Управление является важнейшим фактором функционирования и развития любых предприятий и организаций. [85, с. 12]

В настоящее время, предприятия повсеместно сталкиваются с «вызовами» современной конкуренции, и прежде всего с трудностями адаптации к постоянным изменениям рыночных условий. Изменения становятся постоянными и всепроникающими, и это нормальное состояние современного бизнеса. Более того, возросла скорость изменений, чему способствуют в первую очередь стремительность технического прогресса и конкуренция. Жизненные циклы товаров измеряются теперь не годами, а месяцами. Сократились и жизненные циклы услуг, и время, имеющееся для разработки новых товаров и выхода с ними на рынок. Сегодня, для того чтобы выжить, компании должны действовать оперативно. В этих условиях критически важно постоянно разрабатывать и внедрять на предприятиях новые методы и структуры управления, т.е. непрерывно внедрять *организационные инновации*.

Влияние организационных инноваций на конкурентоспособность предприятия и эффективность ее деятельности была изучена рядом зарубежных исследователей.

В результате, часть ученых утверждает, что организационные инновации являются необходимой предпосылкой внедрения новой технологии, товара или оборудования на предприятии, так как они «подготавливают» организационную структуру к нововведениям [39;44;51;56;63]. Так, н-р А.Лам пишет: "Экономисты полагают, что

организационные изменения являются откликом на технические изменения, тогда как на деле организационная инновация может быть необходимым предварительным условием для появления инновации технической"[56]

Другая часть ученых утверждает, что организационные инновации являются не только условием поддержки продуктовых и процессных инноваций, но они сами могут оказывать существенное влияние на результаты деятельности предприятия. Организационные инновации способны повышать качество и эффективность работы, стимулировать обмен информацией и повышать способность предприятия обучаться и использовать новые знания и технологии [43;50;52;69]

Специфические особенности организационных инноваций, по сравнению с другого рода инновациями, заключаются в следующем:

- Во-первых, организационные инновации - такие изменения, которых в организации раньше не было.
- Во-вторых, это существенные изменения, затрагивающие важные стороны деятельности организации.
- В- третьих, осуществление организационных инноваций требует подготовительной работы и соответствующей подготовки персонала.
- В-четвертых, осуществление организационных инноваций связано с появлением и разрешением проблемных ситуаций. Проблема, в отличие от задачи, предполагает разработку и использование нестандартных, творческих подходов к ее разрешению.
- В-пятых, организационные инновации имеют более значимые социальные и экономические последствия.
- В-шестых, внедрение большинства организационных инноваций может продолжаться несколько лет, и иногда невозможно точно определить, в какой момент возникла инновация.
- В-седьмых, данного рода инновации сложнее в сравнении с технологическими, поддаются обоснованию до своего внедрения и оценке после него.

Систему управления организационными инновациями на предприятии следует рассматривать через структурные и функциональные особенности [108]

1. Структурную особенность организационных инноваций характеризует:

- управляющая система предприятия, которая включает команду менеджеров, осуществляющих управленческое воздействие. Так же сюда относится культура управления, принципы, методы и инструменты воздействия на персонал;
- управляемая система, которая включает персонал и способы организации работы во всех функциональных подразделениях;

➤ организационная структура управления, которая является основой всей системы управления предприятия (рис.1.7.)

2. Функциональной особенностью является бизнес - процесс осуществления организационных инноваций.



Рис. 1.7. Система управления организационными инновациями

Источник:108

Рисунок 1.7. иллюстрирует первостепенную роль менеджеров и самого персонала в процессе внедрения и управления организационными инновациями на предприятии. Это является одной из основных причин возникновения проблем, препятствующих успешному освоению самих инноваций:

- недопонимание сути и роли организационных инноваций в современных экономических условиях,
- недооценка личностного фактора при реализации,
- отсутствие необходимых знаний и навыков эффективной реализации.

Внедрение организационных инноваций в хозяйственную и инновационную деятельность промышленных предприятий обуславливает, с одной стороны, повышение эффективности инновационной деятельности, а с другой – улучшение результатов функционирования предприятий, что свидетельствует об особой роли этих инноваций для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Инновации такого типа можно определить как решительный отказ от традиционных принципов, процедур и методов руководства или устоявшихся организационных форм, в результате чего изменяется вся система управления компанией [92]

Однако, в современном управлении значительную популярность приобрели маркетинговые и стратегические подходы в управлении предприятием. Такая ситуация активно развивается и поддерживается в теоретических изысканиях многих ученых [78;138]. Даже те исследователи, которые изучают целостную концепцию менеджмента, очень сильно ориентированы на внешнюю среду. Так Кузнецов Ю.В. в своей работе «Теория современного менеджмента и организационные инновации в управлении фирмой» указывает на то, что «в современных условиях фирма – «открытая система». Главные предпосылки ее успеха лежат не внутри, а вне ее. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, социально-политическую) и приспосабливается к ней. Маневр в расходовании ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании»[109]. Данное высказывание представляется достаточно спорным, поскольку процесс «вписывания» фирмы во внешнюю среду осуществляет сама фирма, и если пунктуальность в расходовании материальных ресурсов может не оказывать существенного влияния на этот процесс, то от своевременной реакции управляющей системы (менеджмента) и адекватных действий всего персонала предприятия как раз и зависит успех предприятий.

Обращаясь к практике внедрения организационных инноваций на молдавских предприятиях, можно отметить, что среди наиболее популярных форм организационных инноваций проявляются новые способы организации рабочего места, обязанностей и принятия решений - более трети опрошенных компаний прибегают к этой форме организационных инноваций. Новыми методами ведения деловой практики для организации деятельности были охвачены около 22,2% опрошенных компаний, в то время как внедрением новых методов организации внешних связей, кооперации с другими предприятиями или государственными учреждениями, занимались лишь около 15,6% опрошенных компаний [33]

На сегодняшний день в условиях глобализации, индивидуализации производства и все более обостряющейся конкуренции необходимость в организационных и управленческих преобразованиях существенно актуализируется. В последние годы в число мировых лидеров выдвинулись компании, внедряющие эффективные корпоративные системы управления, основанные на инновациях в области совершенствования различных сторон деятельности компаний [32]. По статистике большинство американских компаний осуществляют отдельные организационные изменения не реже одного раза в год, а крупные реорганизации проводят каждые 4-5 лет [109]. Инновационная деятельность предприятий, направленная, как на внешние,

продуктовые инновации, так и на внутренние инновации, становится основой успеха в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Таким образом, организационные инновации способны производить «полезный эффект», повышая конкурентоспособность предпринимательских организаций по следующим направлениям:

- снижение затрат ресурсов (финансовых, человеческих, временных) на разработку и решение организационно-управленческих задач;
- повышение эффективности принимаемых решений по развитию бизнеса;
- создание конкурентных преимуществ для развития бизнеса.

Кроме всего, внедрение новых организационных методов в деловой практике предприятия, организации рабочих мест, повышение квалификации работников, более эффективное применение материальных и моральных стимулов и др. предприятию обходится значительно дешевле и в долгосрочной перспективе являются более эффективными.

Это объясняется следующими причинами:

1. Ускорение инновационного процесса и сокращение жизненного цикла предприятия (на пример: срок жизни бизнес-организации в экономически стабильной Америке – 40 лет, в странах западной Европы по данным различных экспертов эта цифра составляет – 30 -35 лет.) приводят к тому, что конкретный продукт или технология становятся слишком неустойчивой основой стратегии. Если ранее правильный выбор отрасли и рынка, разработка товара, соответствующего предпочтениям потребителя, дифференцированного или дешевого, гарантировали устойчивое развитие компании в течение относительно длительного времени, то сейчас скорость обновления ассортимента на порядок выше, чем 20-30 лет назад. Каждая волна обновления связана с обесцениванием старых преимуществ и необходимостью установления новых позиций.

Еще в 2000-е гг. исследование 129 отраслей в Германии показало, что более чем в половине отраслей компаниям второй и последующих очередей вступления на рынок, удалась имитация запатентованных изобретений в течение, самое большое, трех лет. Если же новинки не были запатентованы, то почти в 2/3 отраслей они были скопированы или подделаны в течение одного года. Это связано с тем, что создание чистой имитации снижает степень неопределенности до минимума. Издержки имитации также оказываются существенно ниже, чем у инноватора. Согласно данным С. Шнаарс (S. Schnaars) имитаторы тратят на 35-40% меньше, чем инноваторы [124].

Основные секреты «долголетия» предприятий заключаются в том, что:

1. Все «долгожители – предприятия» активно и постоянно обучаются и за счет этого имеют высокую адаптивность.

2. На данных предприятиях высокая степень сплоченности персонала, высокая идентичность корпоративной культуре.

3. Важнейшей корпоративной ценностью является толерантность к новым идеям и видам деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение на предприятии организационных инноваций дает долгосрочный экономический эффект за счет [13;14;19]:

1. Применения новых технических средств в управлении: средств связи, средств фиксации, передачи, обработки, хранения информации и т.д.
2. Внедрения новых компьютерных программ и систем поддержки управленческих решений;
3. Изменения структуры и содержания информационных потоков, введение плановых и отчетных форм и показателей, изменение структуры и содержания баз данных, изменения регламентов в отношении документооборота и т.п.;
4. Изменения в организационной структуре управления;
5. Изменения в структуре персонала и порядка его работы;
6. Введения новых методик мотивации и стимулирования персонала;
7. Обучения и повышение квалификации персонала;
8. Изменения в методах управления;
9. Изменения в системе целеполагания (в том числе пересмотр миссии, политики, стратегии и др. стратегических документов);
10. Изменения в технологии и методах принятия решений;
11. Изменения в организационной структуре управления;
12. Введения новых регламентов функционирования структурных подразделений, новых или модифицированных нормативов и корпоративных стандартов;
13. Ребрендинга, проведение PR-акций, совершенствование отношений с акционерами.

Внедрение организационных инноваций на предприятиях повышает их конкурентоспособность и позволяет компаниям получать конкурентные преимущества за счет использования интеллектуальных ресурсов организации, которые не требуют значительных стартовых инвестиций и времени для их реализации. Именно последовательные разработка и реализация таких инноваций, позволят осуществить перенос интересов организации из настоящего в будущее, на устойчивой возобновляемой основе стимулировать рост эффективности деятельности, рационально управлять временем как ресурсом.

1.4. ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

1. Проведен анализ понятийного аппарата экономической науки в области инноваций. Изучение определений понятия «инновация» таких авторов как: Е.И. Хрищев, Г.Я. Гольдштейн, И.Н. Молчанов, Д. Месси, П. Квинтас, Д. Уилд, Г. А. Смирнова и др., позволили сделать вывод, что существует два подхода к определению инноваций. Первый подход трактует инновацию как *результат* творческого процесса. Второй подход представляет инновацию как *процесс* внедрения новшеств.

2. Автором конкретизировано понятие «инновация», которое учитывает важнейшие идентификационные факторы инновации – это возможность коммерческой реализации на рынке и применения в практической деятельности предприятия.

3. Проведен критический анализ типологических признаков инноваций. Автору наиболее близка позиция таких ученых как П.Н. Завлин и А.В. Васильев, Е. И. Хрищев, Пахоменко Е.Л., Ф. Валента и др., предложивших проводить классификацию инноваций на основе *многокритериального* подхода. Отмечено, что особую значимость при классификации инноваций имеют такие классификационные признаки как: виды инноваций по уровню новизны; источнику возникновения; инноваций по степени или масштабу распространения; инноваций по виду эффекта, полученного в результате их внедрения. Ряд авторов данные классификационные признаки не учитывает.

4. В рамках темы диссертационного исследования, основываясь на анализ научных работ и различных моделей классификации инноваций, выявлена неоднозначность подходов к понятию «организационная» (управленческая) инновация. Большинство моделей классификации инноваций выделяют в качестве *специфического элемента* организационно-управленческие инновации (organizational–managerial innovation). Такого рода инновации ориентированы на использование методов и технологий организационного управления, на базе которых производится перевод производственных и социальных систем в желаемое состояние.

5. В работе было проведено системное описание подходов к понятию «организационная» и «управленческая» инновация. Анализ определений, позволяет сделать вывод, что, характеризуя организационно-управленческие инновации, авторы придерживаются различных подходов: организационными (управленческими) инновациями называются инновации, которые нельзя отнести к другим видам инноваций; организационные и управленческие инновации рассматриваются в качестве различных понятий; организационные и управленческие инновации отождествляются; «организационная» и «управленческая» инновация рассматриваются в комплексе («организационно-управленческая инновация»). Опираясь на классификацию

международного руководства по сбору и анализу данных по инновациям, в данном диссертационном исследовании используется понятие «организационная инновация»

6. Рассмотрены специфические особенности организационных инноваций. Их специфика заключается в том, что организационные инновации - такие изменения, которых в организации раньше не было; требуют подготовительной работы и соответствующей подготовки персонала; предполагают разработку и использование нестандартных, творческих решений; имеют значимые социальные и экономические последствия; сложно поддаются оценке.

7. Изучена возможность внедрения и управления организационными инновациями на предприятии в рамках факторного подхода; функциональной концепции; системного и ситуационного подхода. Анализ всех подходов показал, что системный подход, который генерирует инновации в базовых функциях менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, учитывая их при этом как взаимосвязанные элементы одной системы, влияющих друг на друга, является наиболее приемлемым при внедрении организационных инноваций.

8. Проведен анализ ряда научных работ, посвященных влиянию организационных инноваций на деятельность предприятия. Было выявлено, что часть исследователей утверждает, что организационные инновации необходимы для подготовки предприятия к успешному внедрению другого рода инноваций. Другая часть исследователей, утверждает, что организационные инновации сами по себе способны обеспечить предприятию конкурентные преимущества, тем самым повысить эффективность деятельности. Однозначно, можно утверждать, что внедрение организационных инноваций в хозяйственную и инновационную деятельность промышленных предприятий обуславливает, с одной стороны, повышение эффективности инновационной деятельности, а с другой – улучшение результатов функционирования предприятий, что свидетельствует об особой роли этих инноваций для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

9. Изучена совокупность фундаментальных научных терминов определяющих сущность организационных инноваций, обозначены их особенности. Но, несмотря на большое количество научных трудов, исследований и публикаций, связанных с подходами к определению понятия «организационная инновация» и их классификацией, актуальными и недостаточно изученными остаются вопросы, связанные с особенностями осуществления организационных инноваций на предприятии, алгоритма их внедрения и оценкой эффективности. Именно эти направления являются целевыми установками, требующими решения в следующих главах данного исследования.

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НЕОБХОДИМОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Методологическое обоснование необходимости организационных инноваций.

Необходимость повышения конкурентоспособности в существующих экономических условиях, закономерно обуславливает реализацию инноваций на предприятиях. При этом для перехода на инновационный путь развития предприятию требуется оценить готовность и возможности внедрения инновационных разработок. Такая оценка должна определить наличие достаточной ресурсной базы для реализации инновационного процесса и ключевые факторы внешней и внутренней среды, сопутствующие или препятствующие внедрению инноваций. Достоверность определения степени готовности предприятия к реализации инноваций является одним из основных залогов их успешного внедрения.

Инновации могут быть различными: от внедрения новых технологий в производственный процесс и процесс контроля качества, до инноваций в управленческой деятельности. Но внедрение инноваций – это процесс достаточно затратный. При этом результат внедрения зачастую не определен, так как инновации – предприятие рисковое. Поэтому задачей специалистов в организации является необходимость определения момента, когда для сохранения положения или улучшения показателей деятельности необходимо прибегнуть к совершенно новым средствам – инновациям.

Первый шаг, который требуется сделать любому предприятию на пути внедрения инноваций, является определение их необходимости. Существует множество факторов, определяющих инициирование внедрения инноваций в организации. Одним из самых главных и значимых факторов является успех, уже достигнутый конкурентами с помощью реализации инновационных проектов, и, соответственно, стимул или страх, порожденный этим успехом. Вторым по важности из этих иницирующих факторов является позиция руководства компании, которое видит перспективу, порождаемую радикальными изменениями и развитием.

Большинство организаций сегодня построены по функциям и уровням иерархии, что длительное время считалось не только самым естественным и эффективным способом организации, но и вообще единственным способом [118].

Однако, господство функционального и линейно-функционального подходов к управлению предприятием не говорит о их безукоризненности. Функционально построенные организации страдают от многих проблем: конфликты между различными функциональными структурами, и их ориентация не на конечный результат, а на выполнение своих функций, и бюрократические промедления. Всё это следствие наличия

посредников в информационном обмене, который обычно осуществляется по следующей схеме:



Рис. 2.1. Информационный обмен в функционально и линейно-функционально построенной организации

Источник: 118,с.40

Из рисунка 2.1. видно, что точка выполнения работы не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она перемещается из отдела в отдел в соответствии со сложившимися бизнес-процессами [133]. Это связано с тем, что вся работа в функциональной и линейно-функциональной организации построена на основе процессного подхода. Специфика процессного подхода заключается в выделении потоков работ, нацеленных на конечный результат, безотносительно к рамкам отдельных подразделений. Между проблемами управления и реорганизации бизнес-процессов существует тесная взаимосвязь. Т.В. Лейсле утверждает: «Технологию процесса управления можно определить как регламентированную в пространстве и времени последовательность выполнения определённых операций конкретными лицами с целью удовлетворения клиентов соответствующего бизнес-процесса»[110].

Как было отмечено в первой главе данной работы, организационные инновации - это новые методы ведения бизнеса, новые методы организации рабочих мест, новые организационные методы во внешних связях предприятия, т.е. по сути - это реорганизация бизнес процессов предприятия, которая в последствии приводит к улучшению экономических и социальных показателей.

Потенциально существуют огромные преимущества от более глубокого понимания и большей ориентации в сторону управления бизнес процессами - либо полной (частичной) реорганизации бизнес-процессов на предприятии. Например, в этих обстоятельствах координация работ должна стать намного более эффективной, поскольку работа перетекает из отдела в отдел с меньшим количеством ошибок, что создаёт предпосылки для удовлетворения требований клиента в полном объёме, в установленный срок. А это, в свою очередь, снижает количество рекламаций и затрат на устранение брака.

Впервые критерии реорганизации бизнес-процесса были сформулированы основоположником идеи реинжиниринга М.Хаммером [15;64;90;146]. Следует отметить, что развитие идей реинжиниринга проходило параллельно с развитием компьютерных технологий и разработкой информационных систем, и во многом было обусловлено именно этим процессом. Функциональный подход к управлению не предусматривал выделения бизнес-процессов. Так было до тех пор, пока внедрение на предприятиях информационной системы управления персоналом (ИСУП) не потребовало чёткой алгоритмизации деятельности[119, с. 43].

Сущность идей М. Хаммера заключается в революционности преобразований, т.е. в полном отрицании существующей схемы бизнес-процесса и её новом проектировании. Он утверждает, что «реинжиниринг - это принципиальное переосмысление и кардинальная перестройка, а не мелкие или постепенные улучшения, усовершенствования или модификации» [53].

В российской литературе В.В. Репин, развивая идеи М. Хаммера, предпринял попытку не только более подробно раскрыть теоретические основы процессного подхода, но и описать механизм осуществления реинжиниринга, основываясь преимущественно на собственном консалтинговом опыте. Он выделил ряд «существенных заблуждений в отношении процессного подхода». Так М. Хаммер утверждал, что основная проблема традиционных структур в том, что они разбивают процесс на части и значительно усложняют его осуществление тем, что информация передается только по вертикали в соответствии с иерархией управления. Выход он видел в перестройке, реинжиниринге структуры организации с тем, чтобы сделать все бизнес-процессы оптимальными, т.е. горизонтальными, прямыми.

В.В Репин высказывает мнение, утверждая, что представление процессов идеально прямыми и горизонтальными является «абстрактным, оторванным от жизни и бесполезным на практике»[130]. Такое состояние возможно только для небольших организаций с несложным циклом производства. В. В. Репин неоднократно подчеркивает мысль, что перестройку бизнес-процесса нужно осуществлять таким образом, чтобы он не выходил за рамки подразделений. Предложенная им реорганизация уже носит не такой кардинальный характер, по сути, сохраняя первоначальную иерархическую структуру организации и связи между подразделениями.

Для принятия решения о целесообразности изменения процессов в настоящее время используются три критерия[118,с.43]:

- Дисфункциональность.

Необходимым условием для реорганизации или реинжиниринга является наличие проблем в процессе. Если он протекает без отклонений, то целесообразнее не менять текущее положение дел.

- Значимость.

В первую очередь должны быть оптимизированы процессы, оказывающие наибольшее влияние на клиентов и прибыль компании.

- Осуществимость преобразований.

Наряду с дисфункциональностью и значимостью при принятии решения о начале реорганизации необходимо оценить риски при изменении процесса. Это наиболее сложный показатель, поскольку на него может влиять большое количество факторов. Тем не менее, правильная оценка осуществимости позволяет избежать крупных потерь, особенно при проведении глубоких изменений.

Рассмотрим каждый из приведенных критериев. Наиболее точно раскрыты симптомы *дисфункциональности* процессов в работе Козак Н. [104], которая выделила основные признаки данных процессов, представленные в приложении 2.

В поисках дисфункции наиболее логичной мишенью являются процессы, уже вызывающие трудности у руководителей компании. Как правило, для персонала, очевидно, какие именно процессы в их компаниях нуждаются в реинжиниринге.

Значимость, или степень воздействия на внешних клиентов, является вторым критерием, рассматриваемым при принятии решения о том, какие процессы в компании должны быть изменены. Клиенты представляют собой хороший источник информации об относительной значимости различных процессов [118, с.45]. Компании могут определить, какие проблемы наиболее важны для их клиентов – проблема себестоимости продукции, поставки в срок, технические особенности продукта и т.д. Эти проблемы могут быть в последствии соотнесены с процессами, оказывающими на них наибольшее влияние, что, в свою очередь, поможет определить очередность процессов, нуждающихся в преобразовании.

Помимо выявления собственно значимых процессов необходимо также и отдельное выделение обслуживающих процессов для каждого из них. Эта информация будет полезна в дальнейшем, при мониторинге эффективности каждого процесса. Неудовлетворительное качество конечного результата может быть вызвано дисфункциональностью не только основного, но обслуживающих его процессов.

Третий критерий - *осуществимость*, подразумевает рассмотрение группы факторов, определяющих вероятность того, что конкретное реинжиниринговое мероприятие

окажется успешным. В настоящее время анализу осуществимости преобразований не уделяется достаточно внимания.

Ряд авторов [82;83;152] фрагментарно рассматривают отдельные угрозы успеху реорганизации, в которых основное внимание уделяется сопротивлению со стороны персонала. Помимо оценки уровня лояльности персонала и масштабов реорганизационных мероприятий, план предстоящих изменений должен учитывать комплекс критериев, характеризующих различные аспекты проекта. Рассмотрим эти критерии:

Эффективность реорганизации. При рассмотрении данного критерия речь идет о том конечном эффекте, который внутренний или внешний потребитель будет получать по завершении реорганизации. Этот результат необходимо сопоставить с существующей ситуацией, чтобы оценить конечный эффект от преобразований. В мировой практике достаточно распространенным является заблуждение о цели компании – как ее экономической эффективности. Следовательно, любая инновация должна быть, в первую очередь, прибыльной. Отметим так же, что в подавляющем большинстве случаев, под прибыльностью реорганизации понимается сокращение ресурсоемкости процесса в денежном выражении, что в корне не правильно, поскольку не рассматривается сокращение потерь компании от неэффективной организации процесса. Проблема в том, что эти потери сложно поддаются анализу и в большинстве случаев просто отбрасываются.

Влияние перемен на потребителя. Объектом рассмотрения в данном критерии является степень нарушения процесса и предполагаемая длительность периода нестабильности, неизбежного при реорганизации. Собственно, в этом пункте оценивается не само предложение, а способ его внедрения, который может быть пересмотрен и доработан в случае его несовершенства.

К примеру, если предположить, что для изменения правила формирования общезаводского классификатора продукции придется примерно на год останавливать работу заводской информационной системы, то в таком случае отрицательный эффект от изменений намного превышает положительный эффект от конечного достижения поставленных в результате преобразований целей.

Влияние предполагаемых изменений на обслуживающие процессы. При принятии решения о реорганизации менеджмент компании может впасть в опасное заблуждение, что предлагаемые изменения достаточно малы и их последствия будут незначительны. Однако, на практике реорганизационные изменения могут вызвать

дисфункциональность обслуживающих процессов, что в свою очередь может привести к сбоям в работе организации.

Глубина изменений. Здесь в большей части рассматривается способ внедрения изменений, чем конечный результат. Если кардинальное перепроектирование зачастую сопряжено с разрушительными последствиями для организации, то плавная реорганизация слишком медленно реализуется и поздно даёт отдачу. Задачей менеджера, ответственного за реорганизацию, становится нахождение разумного компромисса между этими двумя подходами.

Масштаб процесса. В целом, чем крупнее процесс, чем больше организационных единиц в него вовлечено - тем значительнее его масштабы. При реинжиниринге более крупного по масштабам процесса возможна большая отдача, но вероятность успеха в этом случае будет ниже. Значительные масштабы процесса подразумевают координацию действий большего числа заинтересованных в нем сторон, воздействие на большее число организационных единиц и вовлечение в его реинжиниринг большего числа менеджеров, каждый из которых занят собственными проблемами. Кроме того, каждый из вовлечённых менеджеров при реорганизации может преследовать свои личные цели или цели своего подразделения, которые в свою очередь могут не совпадать с целями предприятия.

Техническая осуществимость. Техническая осуществимость свидетельствует о том, что на данном предприятии есть в наличии необходимое оборудование, технология производства, лицензии, патенты, компьютерные программы и т.д, которые будут способствовать реорганизационному процессу. Если техническая осуществимость в текущий период времени отсутствует, то необходимо проработать возможность вложения инвестиций в рамках предполагаемой реорганизации, что позволит предприятию решить проблему технического несовершенства и реорганизации бизнес-процессов.

Компетентность персонала. При рассмотрении данного фактора должен быть сделан выбор из четырёх альтернатив:

- переобучение персонала;
- набор новых сотрудников;
- изменение проекта реорганизации;
- отказ от реорганизации;

Инструментарий оценки профессиональной компетенции сотрудника достаточно широк и включает в себя большое количество параметров, от личностно-психологических до должностных и функциональных. С точки зрения применимости при реорганизации

наиболее простым решением является составление карт компетенции для каждой должности.

Лояльность персонала к изменениям. Степень осуществимости предполагаемых организационных преобразований напрямую зависит оттого, насколько сотрудники, осуществляющие процесс, заинтересованы в конечном результате. Заинтересованность же в конечном результате неразрывно связана с тем, что он даст конкретному сотруднику. Если с точки зрения работника проект направлен на ущемление его материального благополучия или несёт угрозу карьерному росту, то, соответственно, все усилия работника будут направлены на противодействие изменениям. Когда количество противодействующих сотрудников возрастает до определённого уровня, достижение целей проекта оказывается под угрозой.

Важнейшую роль для организации при внедрении инноваций играет уровень организационной (корпоративной) культуры. Именно корпоративная культура является основой лояльности персонала к организационным изменениям. Персональные ценности проявляются в ежедневной деятельности человека, оказывая глубинное влияние на мотивы, знания, умения и навыки. Ценности, составляющие основу культуры организации, являются либо отражением глубоких убеждений первых лиц компании, либо наследием прежних руководителей. Когда согласованность между культурными ценностями организации и системой ценностей персонала отсутствует, результат работы оказывается неудовлетворительным. Если уровень приверженности сотрудников компании своему делу низок, о высоком качестве продуктов и услуг думать не приходится. Все это, разумеется, ведёт к снижению финансовых показателей организации [168]

Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет [75]:

- обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических бизнес-задач компании и тенденций инновационного развития в отрасли и бизнес-сообществе в целом;
- повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, их творческую активность в направлении инновационного развития, стимулируя рост предложений по совершенствованию бизнес-процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления;
- снизить сопротивление внедрению организационных изменений, возникающее из-за особенностей существующей корпоративной культуры;
- ускорить процесс интеграции и формирование в компании эффективных команд, реализующих инновационные проекты.

Создание внутри фирмы климата, в котором могут зарождаться и осуществляться новые идеи, намного важнее пунктуального вмешательства в инновационный процесс [79]

2.2. Анализ методологического инструментария оценки эффективности организационных инноваций

Основным критерием оценки любого рода инноваций является их эффективность. Как известно, в экономической науке под эффективностью (эффект – от лат. effectus – исполнение, действие) понимается результативность, интенсивность функционирования системы, уровень результативности в сопоставлении с производственными затратами, степень достижения цели, степень соответствия цели социально-экономическим потребностям фирмы, качество управления и прочее, что свидетельствует о сложности представления данной категории в конкретных показателях, измерениях, оценках [145]

Эффективность организационных инноваций характеризует качество нововведений в обменных процессах между организацией и ее внешней средой, так как предприятие и внешняя среда находятся в процессе постоянного информационного обмена; процессах привлечения ресурсов, их трансформации в готовые продукты и услуги и распределения во внешней среде. Чем выше качество этих процессов, тем выше эффективность организационных нововведений [72].

Оценка эффективности организационных инноваций представляется достаточно сложной, неординарной задачей, поскольку данный вид инноваций не всегда можно описать количественными показателями. Один из немногих современных исследователей, рассматривающий организационные инновации на методологическом уровне, Ваганов П. И., отмечает, что «...отсутствует возможность измерения инновационных идей, следовательно, отсутствует возможность измерения результатов инновационной деятельности» [80]

Несмотря на большое количество существующих методических разработок по экономической оценке различных мероприятий, значение последних для экономической оценки организационных инноваций неодинаково.

Шутилов Ф. В. предлагает классификацию методик, лежащих в основе оценки организационных инноваций (см. приложение 3) [154]. Данная классификация учитывает, прежде всего, типовые методики, содержащие основные методологические подходы к экономической оценке, способам и методам измерения. Они являются стандартом, основой для разработки уточняющих и развивающих частных методик. В силу своего общего характера они определяют направление развития теории экономической оценки,

оценки эффективности, но для принятия решений в конкретных условиях не применяются.

Различные точки зрения на решение проблемы оценки эффективности организационных инноваций условно можно объединить в два подхода.

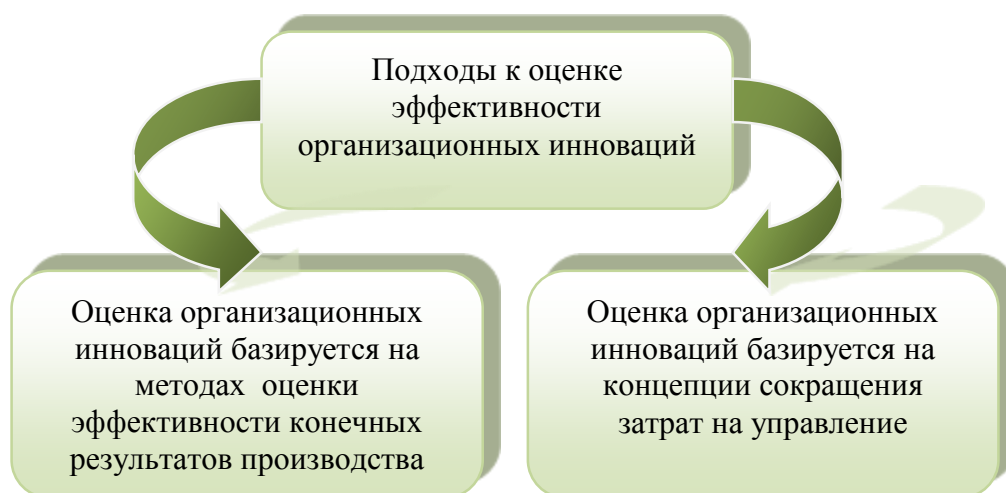


Рис. 2.2. Подходы к оценке эффективности организационных инноваций

Источник: разработано автором

Первый подход заключается в том, что методология оценки эффективности организационных инноваций должна основываться на методах оценки эффективности конечных результатов производства, органической частью которого является управление. Эффективность управления в этом случае представляется в форме соотношения результатов и затрат. В данном случае при оценке эффективности системы управления в качестве эффекта, обусловленного организационными инновациями, могут рассматриваться объем выпуска продукции (его увеличение), прибыль, себестоимость, рентабельность, объем капитальных вложений, производительность труда и т.д.

Другой подход связан с концепцией сокращения затрат на управление за счет улучшения использования рабочего времени работниками всех подразделений предприятия. Данный подход сформировался при плановой экономике, следовательно рассмотрение вариантов организационных инноваций только с точки зрения задач повышения экономичности системы сужает круг проблем и может привести к принятию неэффективных управленческих решений. Переход к рыночной экономике обусловил появление таких критериев как рыночная стоимость капитала и синергетический эффект, которые используются при объединении промышленных предприятий.

Методологический подход к оценке организационных инноваций базируется, так же, на некоторых принципах, присущих управленческому решению как к категории менеджмента. В теории управленческих решений принято различать целевую

(функциональную), технологическую (ресурсную) и экономическую эффективность [143].

Исходя из этого, под **целевой эффективностью** понимается степень соответствия организационной инновации ее целевому назначению [72]. Предприятие является многофункциональным объектом, поэтому здесь требуется интегральная оценка эффективности. Одной из отличительных черт оценки организационных инноваций является наличие в ней методов, позволяющих обрабатывать и оценивать как количественную, так и качественную информацию. При этом в процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию экспертных методов оценки. Экспертный метод применяется там, где невозможно дать оценку другими расчетными методами, и предназначен как для работы с количественной, так и с качественной информацией [73].

Технологическая (ресурсная) эффективность отражает степень интенсивности использования ресурсов организации с точки зрения соотношения между объемами, издержками и размерами затраченных ресурсов. В широком смысле показателями эффективности при использовании ресурсного подхода являются: рыночная позиция-способность компании получать из внешней среды редкие и ценные ресурсы, включая финансы, сырье, человеческие ресурсы, знания и технологии; способность лиц, принимающих решения в компании, воспринимать и правильно интерпретировать реальные свойства внешней окружающей среды; способность менеджеров использовать материальные (например, сырье или людей) или нематериальные (например, знания или корпоративную культуру) ресурсы в повседневной деятельности компании для достижения наилучших результатов; способность компании адекватно и своевременно реагировать на изменения во внешней среде [72].

Экономическая эффективность представляет соотношение результатов и затрат подразделения организации, или организации в целом. К полученным результатам относят в этом случае прибыль, добавленную стоимость, объем продаж и т.п. [72]

Второй концептуальный подход к определению эффективности организационных инноваций основывается на понятии эффективности с точки зрения возможных объектов исследования. К объектам эффективности относятся [138]:

- 1) предприятие в целом;
- 2) подразделения предприятия (департаменты, дивизионы, проекты, отделы, группы и т.д.);
- 3) сотрудники предприятия.

При использовании обоих подходов можно выделить три группы факторов, определяющих эффективность организационных инноваций:

I. Использование ресурсов (структура, качество ресурсов, их экономия в процессах организации и возможность пополнения и накопления)

II. Фактор времени (своевременность инноваций, экономия времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально)

III. Целенаправленность управления (реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности, стратегия, учет рыночных процессов экономического развития)

Чтобы иметь возможность эффективно использовать организационные инновации, менеджмент компании должен также определить критерии, на основании которых они отбираются, анализируются и оцениваются. Такие критерии могут иметь вид экономических расчетов, а также показателей результативности управления. Классическими критериями эффективности являются[141]:

1) получение максимального результата при заданных затратах

$$P \rightarrow \max, Z_d \leq Z_n, \quad (2.1)$$

где P - результат,

Z_д- действительный уровень затрат,

Z_н - заданный уровень затрат

2) получение заданного результата при минимальных затратах

$$Z \rightarrow \min, P_d \geq P_n, \quad (2.2)$$

где Z - затраты,

P_д - действительный результат,

P_н - заданный результат.

Для оценки организационных инноваций используются различные показатели: срок окупаемости инвестиций, прирост доходов(прибыли), минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда.

Пушков А.Н. и Гришанов Д.Г. в свое работе «Обоснование эффективности организационных инноваций на предприятии» отмечают, что в качестве первоочередных организационных инноваций обычно выступают мероприятия по экономии постоянных, переменных затрат, инновации в управлении персоналом, организации работ с поставщиками и многие другие [129]

К новым направлениям экономии издержек они относят: экономию на аренде избыточных активов; административно- управленческом, вспомогательном и

производственном персонале; внедрении прогрессивных методов повышения эффективности труда; отказе от ненадежных поставщиков и заказчиков.

Рассмотрим, предложенную Пушков А.Н. и Гришанов Д.Г. модель принятия инновационных решений, позволяющая обосновать их эффективность. Если критерием оценки эффективности организационных инноваций является затраты предприятия при выпуске продукции в объеме y , а расходы на разработку и реализацию организационных инноваций равны z , то критерий эффективности предприятия будет иметь следующий вид;

$$C(z) = m(z) y + z(z) y + ПЗ(z) + z, \quad (2.3)$$

где $C(z)$ – суммарные затраты предприятия;

y – объем выпускаемой продукции;

$m(z)$ – материальные затраты на единицу продукции;

$z(z)$ – заработная плата на единицу продукции;

$ПЗ(z)$ – постоянные затраты;

z – расходы на разработку и внедрение некапиталоёмких организационных инноваций.

Менеджер предприятия стремится при постоянном объеме выпускаемой продукции выбрать такие значения расходов на организационные инновации, которые минимизируют суммарный объем затрат.

Дифференцируя уравнение (2.2) по z и затем приравнявая производную к нулю, авторы получают следующее условие оптимальности затрат для некапиталоемких организационных инноваций:

$$\frac{\partial C(z)}{\partial z} = \left(\frac{\partial m(z)}{\partial z} + \frac{\partial z(z)}{\partial z} \right) y + \frac{\partial ПЗ(z)}{\partial z} + 1 = 0 \quad (2.4)$$

Или

$$-\left(\frac{\partial m(z)}{\partial z} + \frac{\partial z(z)}{\partial z} \right) y - \frac{\partial ПЗ(z)}{\partial z} = 1 \quad (2.5)$$

Из этого условия видно, что в оптимальной точке функции затрат $m(z)$, $z(z)$, $ПЗ(z)$ должны показывать убывающую отдачу от организационных инноваций. Это означает, что предприятие должно вкладывать инвестиции в организационные инновации до тех пор, пока предельная отдача от них не станет равной (единичной) стоимости дальнейших расходов на организационные инновации.

Создание целостной системы показателей оценки организационных инноваций, которая гармонично сочеталась бы со стратегическими интересами компании, - задача столь же сложная, сколько и необходимая. Системы показателей, или как их еще называют, метрики инноваций, помогают обосновать целесообразность организационных инноваций и служат мерой успеха предприятия в этой области[150]

Оптимальные наборы метрик и значения для каждого показателя могут различаться в зависимости от профильной деятельности организации, однако существует группа базовых метрик, которые можно применить в любой компании [150].

ROI (return on innovation investment) - коэффициент рентабельности инноваций.

ROI может быть рассчитан, как для успешно выполненных проектов, так и для проектов, подготовленных к реализации, при условии сделанных прогнозных расчетов по росту выручки или сокращению издержек. В формулу ROI можно включить финансовый результат от инноваций, н-р:

- 1) дополнительный доход, который получила компания от реализации нового продукта;
- 2) величину превышения фактического дохода от вывода нового продукта на рынок над плановым показателем в результате более эффективного выхода на рынок;
- 3) величину сокращенных операционных издержек на реализацию какой-либо услуги компании;
- 4) прибыль организации от проникновения ее продуктов на новый сегмент рынка.

Затраты на инновации складываются из перечисленных выше составляющих, причем в знаменатель формулы не включаются расходы, связанные с процессом реализации инновационного проекта.

Доля прибыли от реализации новых продуктов в общем объеме прибыли от всех видов деятельности за последние N лет.

Это одна из самых популярных метрик, которые используют организации - лидеры современного инновационного движения, в частности компания "3M", изобретатель самоклеящихся листочков «Post-it» и самоклеящейся ленты «Scotch» [150]

Изменение относительного роста рыночной стоимости компании по сравнению с относительным ростом отраслевого рынка за последние N лет.

В основе этого показателя лежит постулат о том, что именно инновации являются тем ключевым ресурсом компании, который обеспечивает ей дополнительные конкурентные преимущества и позволяет опередить среднеотраслевой рост рынка.

Количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последние N лет.

Эту метрику целесообразно использовать для сравнения результатов, достигнутых вашей компанией, со значениями аналогичных показателей конкурентов, а также с собственными показателями прошлых периодов.

Количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками компании в течение последних N месяцев.

Сравнивая показатели отчетных периодов, можно наблюдать динамику "инновационного настроения" в компании, чтобы в случае спада активности вовремя принять меры для вывода организации из состояния апатии.

Отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений.

Важнейший показатель, характеризующий эффективность корпоративной системы управления идеями.

Время, прошедшее с момента инициирования (подачи) нового предложения до запуска инновационного проекта.

Характеризует эффективность работы корпоративной системы управления идеями. Снижению значения этого показателя могут препятствовать далекие от оптимальных процедуры движения документов внутри компании и чрезмерная "зарегулированность" алгоритмов принятия решений.

Отношение числа клиентов, считающих вашу компанию инновационной, к их общему количеству.

Очень важный показатель, позволяющий оценить позиционирование организации в глазах клиентов и их инновационные ожидания в отношении компании.

Инновационный индекс (innovation index).

Некоторые компании пользуются комплексным показателем, характеризующим в целом способность организации к инновационной активности. Например, компания Dow Corning, мировой производитель продуктов промышленного назначения на кремниевой основе, разработала инновационный индекс, который включает количество выдвинутых новаторских идей, процент вовлеченности персонала в инновационный процесс, рост продаж компании в результате инновационной активности и количество полученных организацией патентов. Максимальное значение индекса равняется 100 единицам. Устанавливая начальное значение, компания использовала данные, собранные за предшествующий период работы, а впоследствии рассчитывала индекс регулярно, чтобы отслеживать текущее состояние инновационных компетенций компании.

Хотя большинство организаций пока не использует метрики инноваций в своей работе, существует несколько очевидных доводов в пользу того, почему это следует делать:

1) Система показателей задает формализованную базу (объективные числовые данные) для принятия управленческих решений. Это особенно важно, если учесть, что многие организационно-управленческие инновации имеют долгосрочную перспективу и высокий уровень рисков.

2) Показатели оценки инноваций выражают стратегические интересы компании, позволяя "встроить" инновации в бизнес-процессы и наладить отношения между теми, кто генерирует новые идеи, и управленческой командой.

3) Показатели помогают обоснованно распределять ресурсы между корпоративной системой управления идеями и инновационными инициативами.

При формировании системы оценки организационных инноваций в набор могут быть взяты один, два или более критериев. При этом необходимо учитывать, что с увеличением критериев возрастает полнота оценки, но слишком большое количество критериев - не самое оптимальное решение. Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать вокруг основного критерия путем формирования набора коэффициентов приоритета.

Для принятия решения о целесообразности организационных инноваций необходимо использовать определенную систему оценок. Но, если для других видов инноваций создание такой системы особых затруднений не вызывает, то для организационных инноваций в силу их специфики создание системы оценок представляется весьма проблематичным моментом.

Трудность состоит в подборе количественных показателей оценки организационных инноваций (частности, невозможно дать прямую и точную количественную оценку результатам управленческого труда). Это обуславливает неизбежность использования нескольких различных критериев, в том числе качественных, значения которых можно оценить только с помощью экспертных методов.

Результирующие экспертные оценки служат необходимой базой при проведении оценки организационных инноваций. Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов в определенных, обычно пересекающихся областях деятельности.

Основные условия применения экспертных методов:

- в состав экспертной комиссии должны входить профессиональные специалисты в соответствующей области;
- решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для тех, кого оценивают по данному критерию;
- применение экспертных методов в данной области должно иметь преимущества перед другими методами оценки.

В таблице 2.1. представлены основные критерии оценки эффективности предлагаемой организационной инновации.

Таблица 2.1. Основные критерии оценки эффективности организационных инноваций

Направление оценки	Основные критерии оценки
Повышение экономической устойчивости предприятия	Повышение конкурентоспособности предприятия за счет внедрения новых методов ведения бизнеса (аутсорсинг, бенчмаркинг и др.)
	Повышение эффективности менеджмента посредством новых методов организации рабочих мест
	Получение дополнительного дохода от реализации продукции за счет увеличения доли рынка сбыта продукции за счет изменений в организации внешних связей предприятия
	Повышение эффективности маркетинга
	Улучшение финансового состояния

Источник: разработано автором

Механизм оценки результатов организационных инноваций должен включать в себя три основных блока:

- 1) измерение результата
- 2) оценка показателей эффективности
- 3) анализ (интерпретация) полученных оценок.

Методы измерения результата должны соответствовать целям экономической политики и ее принципам, а также технологиям их осуществления.

Итак, основным критерием оценки инноваций, в том числе организационных, является их эффективность. Было установлено, что ключевыми элементами методологии оценки эффективности являются:

- 1) вид эффективности
- 2) факторы эффективности
- 3) критерии
- 4) наличие или отсутствие синтетического (интегрального) показателя
- 5) используемые методы

Эффективность нововведений в этой сфере традиционно рассматривается с двух подходов: по виду (целевая, технологическая, экономическая) и по объекту (предприятия в целом, отдельных его подразделений и сотрудников). Процесс оценки эффективности можно разделить на три основных этапа: измерение выбранных показателей, их оценка и анализ. На всех этапах происходит сравнение результатов и затрат. Критериями сравнения выступают: получение максимального результата при заданных затратах или получение заданного результата при минимальных затратах. В любом случае, необходимо учитывать факторы и условия результативности организационных инноваций.

2.3. Анализ винодельческой отрасли и оценка уровня инновационности винодельческих предприятий АТО Гагаузия

Виноградарство и виноделие являются основными отраслями молдавской экономики, и как было отмечено, общая площадь виноградников составляет 147 тыс. га, в том числе плодоносящие плантации –133,7 тыс. га. Около 32 тыс. га были посажены в 2002-2011 гг. Свыше 95% находятся в частной собственности. Ежегодный валовой сбор винограда составляет 500-600 тыс. тонн [157].

Виноградарство Республики Молдова характеризуется большой разновидностью сортов, 90% из которых являются европейскими. Самыми популярными белыми сортами являются: «Aligote» «Muscat» (белый, Ottonel), «Pinot» (белый, серый), «Chardonnay» «Sauvignon», «Feteasca» (Leanca), «Traminer» (белый, розовый), «Riesling» (Italian, de Rhine) и «Silvaner». Красные сорта представлены «Cabernet – Sauvignon», «Merlot», «Pinot – Noir», и «Malbec».

Кроме того, ежегодно выращивается около 75-80 тыс. тонн столового винограда. Основными сортами являются: Moldova, Leana, Redgina, Muscat Iantarnii, Victoria и т.д. Республика Молдова располагает большими винными погребами для хранения и созревания вина высокого качества: «Cricova» SA, «SE «Milestii Mici Quality Wine Factory»; «Pivnițele Brănești», «MIGDAL-P» SA, «Vinaria Purcari» SA и др. Государственное предприятие «Винный Комбинат Mileștii Mici» признано предприятием с крупнейшей коллекцией вин в мире, количеством в 1,6 млн. бутылок и занесено в Книгу рекордов Гиннеса, а «Basavin & Co» JSC - единственное предприятие по производству кошерных вин в Восточной Европе.

В винодельческой отрасли Республики Молдова немаловажную роль играет производство вина в АТО Гагаузия. АТО Гагузия (Гагауз Ери) – автономно-территориальное образование на юге Республики Молдова

Юг Молдовы традиционно занимается виноделием, которое является здесь главной отраслью экономики. Виноградниками в Гагаузии занято 5650 га. Из них 4900 га – технические сорта и 750 – столовые сорта. Белые сорта занимают 60% площадей, красные – 40%. По посадкам технического (винного) винограда на душу населения, АТО Гагаузия является рекордсменом Европы. Винодельческие предприятия автономии производят ординарные вина, вина высшего качества, десертные вина, а также шампанские вина [158].

Доля виноделия в общем объеме промышленного производства АТО Гагаузия составляет порядка 60% (рис.2.3.) Такой концентрации данного вида производства нет больше нигде в Республике [165].

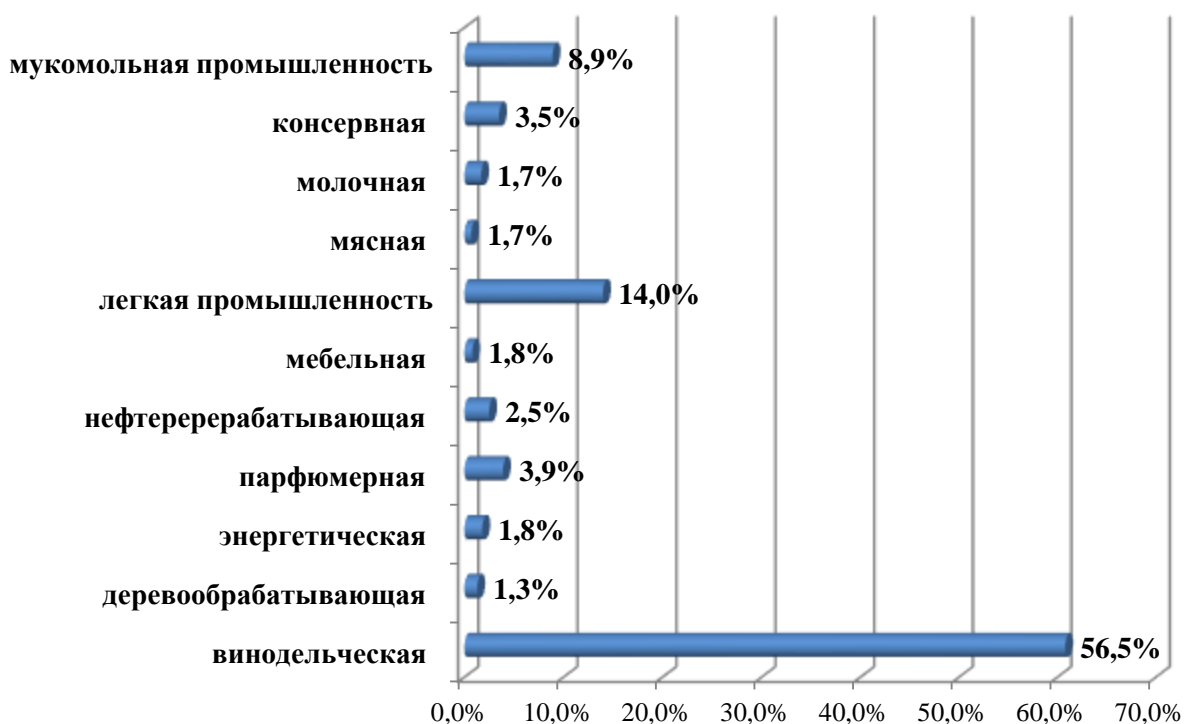


Рис. 2.3. Структура промышленной продукции АТО Гагаузия в 2014 году

Источник: 165

Винодельческая отрасль АТО Гагаузия регулируется Законом № 64-XXXIII/II «О Винограде и вине» от 18 июня 2002 г. [5;159].

Закон является основным нормативным актом, регламентирующим общие и особые условия производства и реализации продукции виноградарства и виноделия, а также реализации конечной продукции в целях удовлетворения потребностей внутреннего и внешнего рынка, укрепление региональной экономики и эффективности развития виноградно-винодельческого производства автономии.

Закон распространяется на физические и юридические лица - производителей материала для размножения винограда и виноградного посадочного материала, товарного винограда и технических сортов, виноградного вина и другой продукции виноделия, независимо от форм собственности, и определяет их отношения с другими экономическими структурами.

Для общей характеристики винодельческой отрасли, проведем анализ объемов произведенной и экспортированной винодельческой продукции в целом по Республике Молдова и АТО Гагаузия в частности.

Объем произведенной винодельческой продукции по категориям в целом по Республике Молдова представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2. Объем произведенной винодельческой продукции по категориям в целом по Республике Молдова за 2008-2014 гг (тыс. далл)

Категория винной продукции	ГОДЫ						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Игристые вина	572	499,7	556,1	686,4	653,9	595,5	514,0
Вино виноградное натуральное	15400,7	12137,3	12704,0	12462,7	14056,2	15303,6	13909,6
Крепленые вина с содержанием алкоголя более 15%	921,8	710,3	1051,1	1111,6	528,2	651,1	348,3
Итого в тыс. далл	16894,5	13347,3	14311,2	14260,7	15238,3	16550,2	14771,9

Источник: составлено автором на основе 162

Данные таблицы 2.2 позволяют сделать следующие выводы: в 2014 году в Республике было произведено 514 тыс. далл игристого вина. Это меньше, чем во все остальные анализируемые годы, кроме 2009 года, когда было произведено на 14,3 тыс. далл меньше чем в 2014 году.

Натурального виноградного вина в 2014 году было произведено 13909,6 тыс. далл. В сравнении с 2008 годом это на 9,7% или 1491,1 тыс. далл меньше. Самые низкие показатели наблюдаются в производстве крепленых вин: 348,3 тыс. далл в 2014 году, что является худшим показателем с 2008 года. Пик производства крепленых вин в период 2008-2014 гг пришелся на 2011 год – 1111,6 тыс.далл. Итоговое производство винодельческой продукции в натуральном выражении сократилось на 573,5 тыс. далл или 62,3% в период с 2008-2014 гг.

Для того чтобы отследить динамику объема произведенной винодельческой продукции в натуральном и денежном выражении в целом по Республике Молдова за период 2008-2014 гг, представим итоговые данные на рисунке 2.4. с ее линейной аппроксимацией.

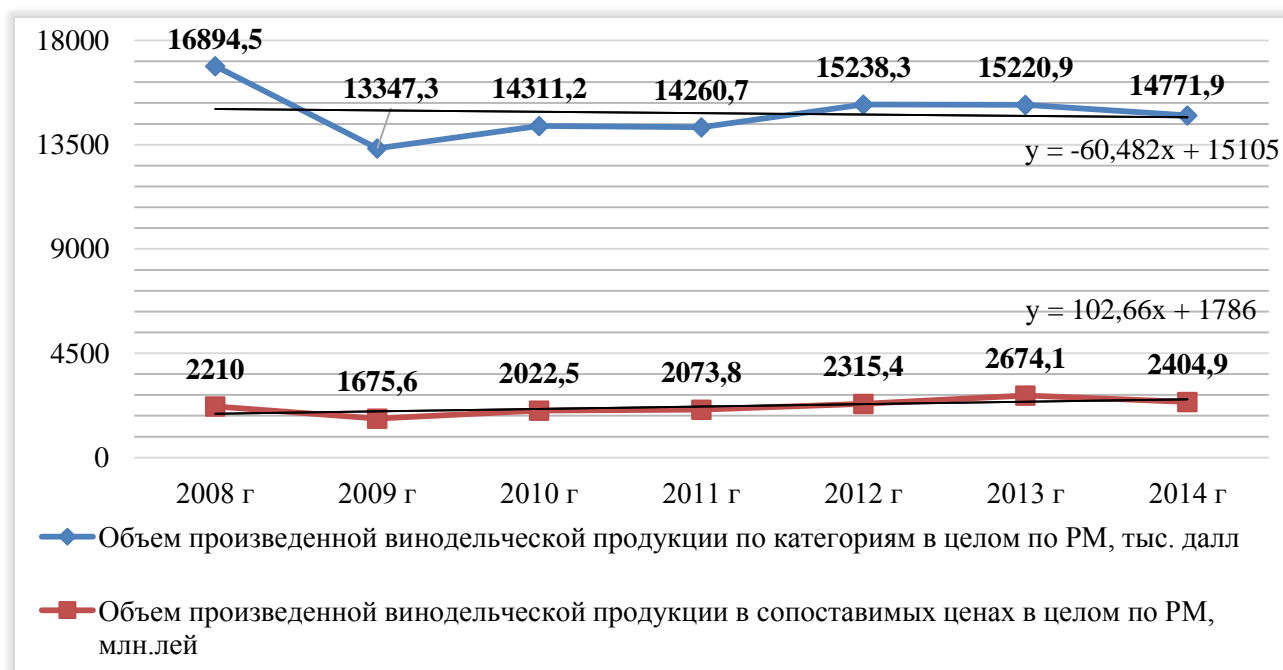


Рис. 2.4. Объем произведенной винодельческой продукции в Республике Молдова за 2008-2014 гг , тыс. далл и млн. лей

Источник: составлено автором на базе 26; 27; 28; 29; 30; 162

Из рисунка 2.4. видно, что в 2014 году было произведено 14771 тыс. далл. Винодельческой продукции. В сравнении с 2008 годом объем производства сократился на 2122,6 тыс. далл или 12,6 %. Объем производства в сопоставимых ценах в целом по Республике имеет положительную динамику в период анализа 2008-2014 гг. В 2014 году было произведено на 194,9 млн. лей или 8,8% больше чем в 2008 году. Это связано как динамикой цен и так и с валютными колебаниями на рынке.

Рассмотрим объем произведенной винодельческой продукции по категориям в АТО Гагаузия, данные представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3 Объем произведенной винодельческой продукции по категориям в АТО Гагаузия за 2008-2014 гг. (тыс. далл)

Категория винной продукции	ГОДЫ						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Игристые вина	11,6	35,7	16,0	46,3	61,1	30,3	24,7
Вино виноградное натуральное	3927,4	3331,2	3350,2	3393,4	2753,4	2739,3	2493,5
Крепленые вина с содержанием алкоголя более 15%	231,3	182	239	171,9	177,3	122,2	90,0
Итого в тыс. далл	4170,3	3548,9	3605,2	3611,6	2991,8	2891,8	2608,2

Источник: составлено автором на основе 162

Из данных таблицы 2.3. видно, что в 2014 году, в автономии было произведено 24,7 тыс. дал игристых вин, что больше чем в 2008 году на 13,1 тыс. дал. За 2008-2014 гг наибольший объем данной категории винодельческой продукции приходится на 2011 год – 46,1 тыс. далл, что больше чем в отчетном на 21,6 тыс. далл или 46,6 %

Натурального виноградного вина в 2014 году было произведено в объёме 2493,5 тыс. далл. В сравнении с 2008 годом, когда был произведен наибольший объём данного вида продукции – 3927,4 тыс. далл, в отчетном году производство сократилось на 1433,9 тыс. далл или 36,5%. Подобная ситуация и в производстве крепленых вин. В 2014 году крепленых вин было произведено в объёме 90,0 тыс. далл. В сравнении с 2008 годом производство снизилось на 141,3 тыс. далл или 61 %.

Итоговый объем произведенной винодельческой продукции в натуральном и денежном выражении по АТО Гагаузия, с ее линейной аппроксимацией¹, наглядно представлен на рисунке 2.5

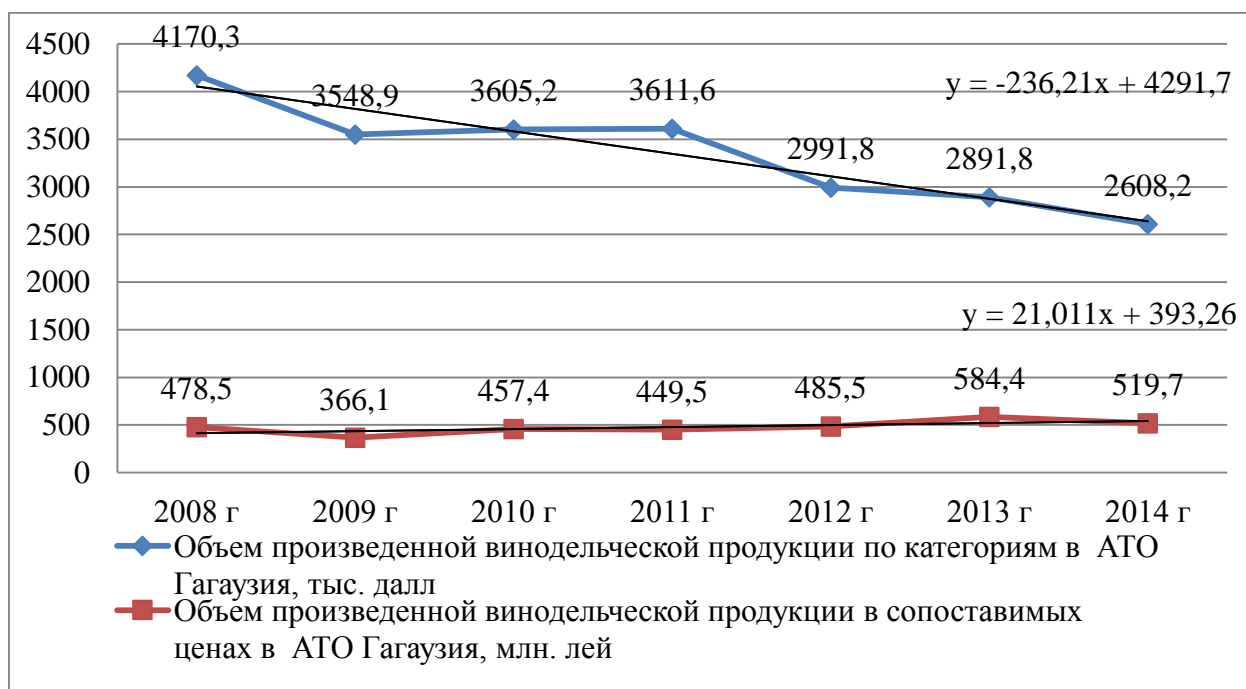


Рис. 2.5. Объем произведенной винодельческой продукции в АТО Гагаузия за 2008-2014 гг, тыс. далл и млн. лей

Источник: составлено автором на базе 26; 27; 28; 29; 30; 162

Линейная аппроксимация объема произведенной винодельческой продукции в АТО Гагаузия за 2008-2014 гг в натуральном выражении наглядно демонстрирует спад производства за анализируемый период. В сравнении с 2008 годом в 2014 году было

¹ В дальнейшем в работе линейная аппроксимация данных будет рассматриваться с целью проследить динамику изучаемого явления

произведено на 1562,1 тыс. далл или 37,4% меньше винодельческой продукции. В динамике, производство винодельческой продукции в денежном выражении в АТО Гагаузия так же как и в целом по Республике, растет. Так, в 2014 году в АТО Гагаузия было произведено на 559,4 млн. лей винодельческой продукции, что на 53,3 млн. лей или 8,6% больше чем в 2008 году.

Среди основных причин снижения производства винодельческой продукции можно выделить следующее:

1. Медленное обновление виноградных насаждений. (см. рис. 2.6.)

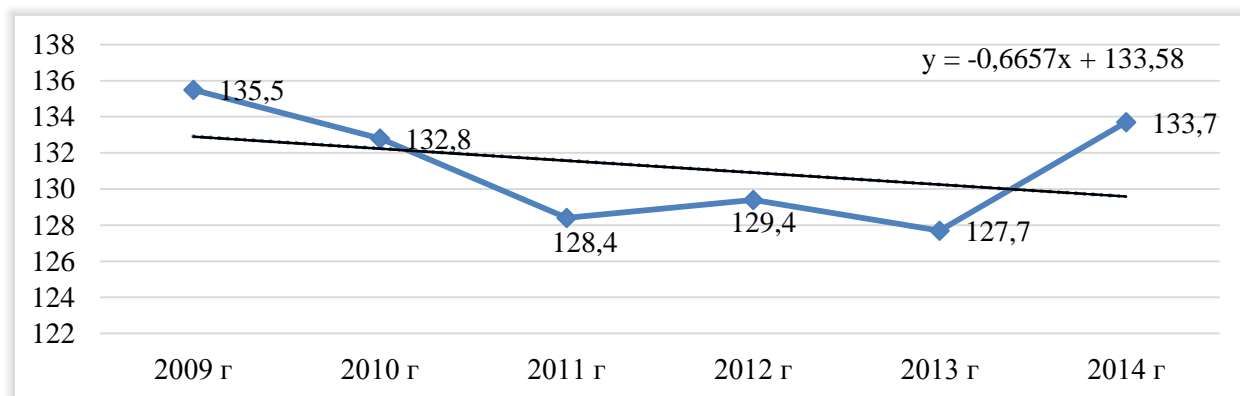


Рис. 2.6. Динамика плодоносящих площадей виноградника в Республике Молдова, тыс.га

Источник: составлено автором на базе 162

Из рисунка 2.6. видно, что объем (га) плодоносящих виноградников в 2014 году в сравнении с 2010-2013 гг существенно увеличился. Но, в динамике количество плодоносящих площадей виноградника отрицательно, что в свою очередь приводит к нехватке качественного сырья.

2. Недостаточность оборотных средств у экономических агентов не только для расширения площадей виноградников, но и для содержания существующих насаждений;

3. В 2010 году были отменены субсидии на посадку виноградников винного направления.

4.Следующий фактор спада заключается в том, что на фруктовые и ароматизированные вина, а также на вина в пластиковой упаковке не выдаются санитарно-эпидемиологические заключения, позволяющие ввозить эту продукцию.

5. По причине снижения объемов экспорта, на складах у виноделов накопилось около 25 млн. декалитров вина и около 2,5 млн. декалитров коньячного спирта, что делает дальнейшее наращивание запасов нерентабельным [164].

6. Политическая неопределенность, которая может привести к появлению риска выхода основных инвесторов из винодельческой отрасли.

На рисунке 2.7 наглядно представлена в процентном соотношении доля винодельческой продукции АТО Гагаузия в винной отрасли Республики Молдова.

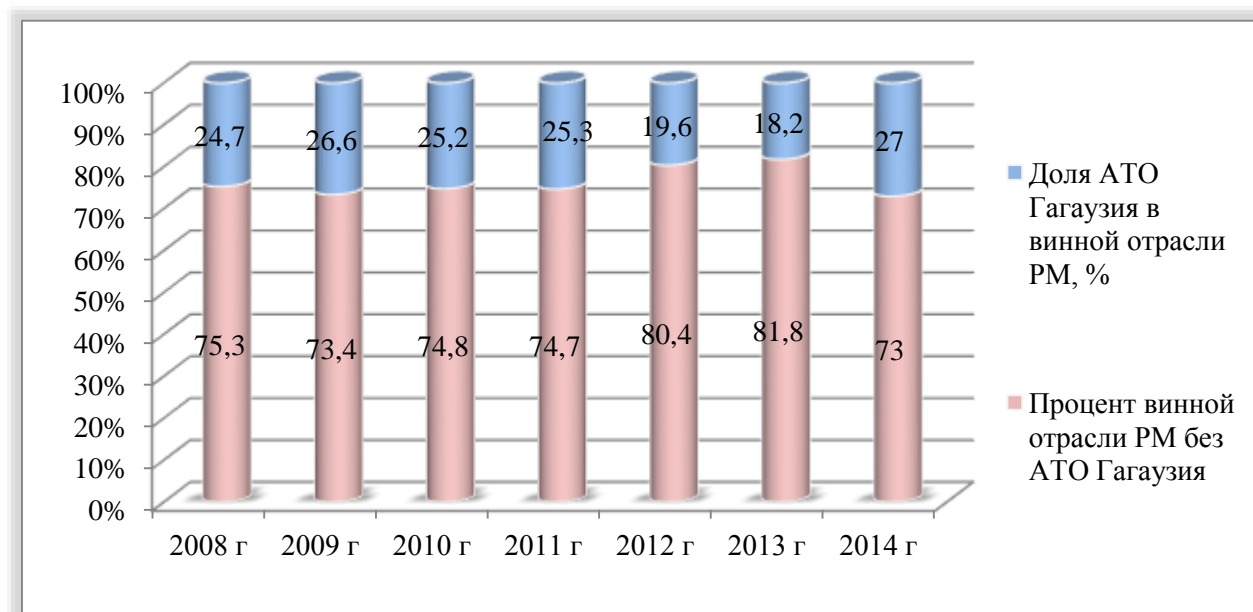


Рис. 2.7 Доля винодельческой продукции АТО Гагаузия в винной отрасли Республики Молдова за 2008-2014 гг (%)

Источник: составлено автором

Из рисунка 2.7 видно, что за весь период анализа, гагаузская автономия производит в среднем около 24% всей винодельческой продукции Молдовы.

Говоря об экспорте, следует отметить, что около 10% от производимого вина используется в Республике, а остальные 90% экспортируется [137]. Благодаря своим качествам, вина экспортируется более чем в 50 стран мира (Германия, Канада, США, Ирландия, Нидерланды, Австрия, Бельгия, Польша, Чехия, Венгрия, Словакия, страны Балтии и т.д.). В настоящее время СНГ остается основным рынком сбыта молдавской алкогольной продукции – около 63,5%. Если до 2013 года лидирующее место в экспорте молдавского вина занимала Россия, то в 2014 году на первое место по объемам поставок вышла Белоруссия, второе Россия и третье Украина. Остальное приходится на страны ЕС, США, страны Азии и Прибалтики.

Проведем анализ объемов винодельческой продукции Республики Молдова, вывозимой на внешние рынки. Экспорт винодельческой продукции в целом по Республике Молдова за период 2008-2014 гг с ее линейной аппроксимацией, наглядно представлен на рисунке 2.8

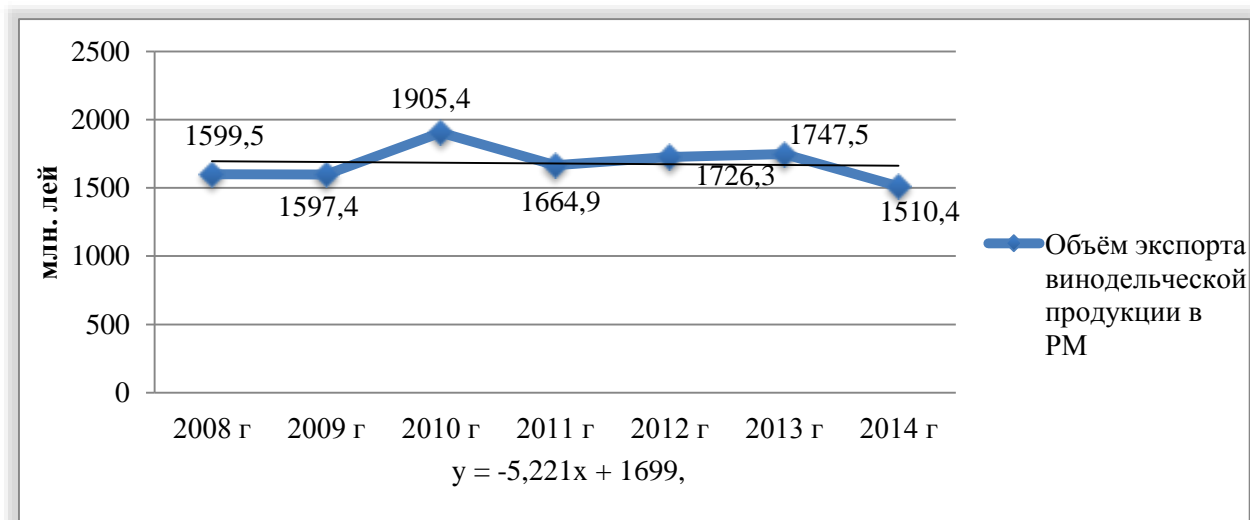


Рис. 2.8. Экспорт винодельческой продукции в целом по Республике Молдова за 2008-2014 гг (млн. лей)

Источник: составлено автором на основе 163

В 2014 году из Республики Молдова было вывезено винной продукции на сумму 1510,4 млн. лей, что 237,1 млн. лей или 13,5 % меньше чем в предыдущем 2013 году. Линейная аппроксимация представленных данных, позволяет констатировать спад экспорта в целом по Республике за весь период анализа. Одной из основных причин спада объемов экспорта– это отсутствие гарантированных рынков сбыта. Так, 10 сентября 2013 года Роспотребнадзор полностью запретил экспорт молдавского алкоголя на территорию Российской Федерации. Причиной санкций стали претензии российского ведомства к качеству молдавского вина. Динамика экспорта винодельческой продукции из АТО Гагаузия за 2008-2014 гг. представлена на рисунке 2.9.

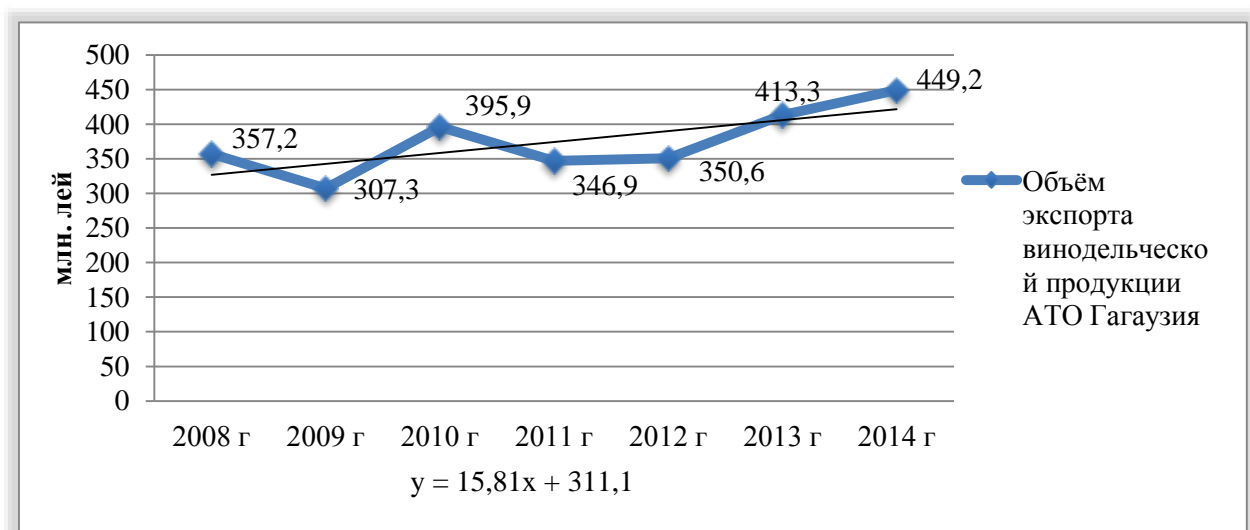


Рис. 2.9. Динамика экспорта винодельческой продукции АТО Гагаузия за 2008-2014 гг (млн. лей)

Источник: составлено автором на основе 163

В 2014 году из АТО Гагаузия было вывезено винодельческой продукции на сумму 449,2 млн. лей, что больше чем в предыдущем 2013 году на 35,9 млн. лей или 8,6%. В сравнении с 2008 годом, в 2014 году экспорт винодельческой продукции увеличился на 25,7% или 92 млн. лей.

Динамика экспорта винодельческой продукции АТО Гагаузия, так же, как и в целом по Республике, имеет положительную динамику.

Рассмотрим долю экспорта винной продукции АТО Гагаузия в объеме экспорта в целом по Республике Молдова. Данные представлены на рисунке 2.10.

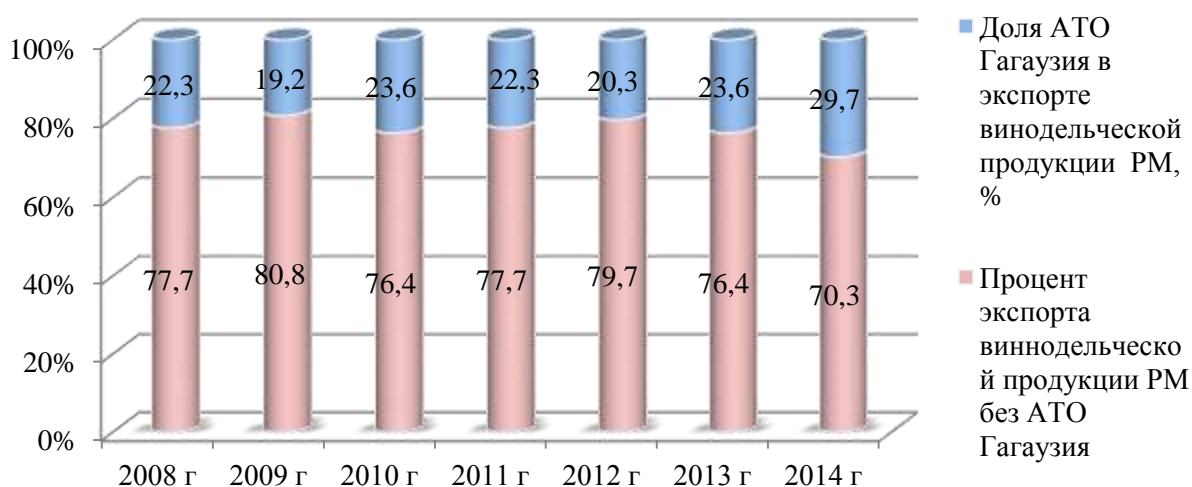


Рис. 2.10. Доля экспорта винодельческой продукции АТО Гагаузия в экспорте Республики Молдова за 2008-2014 гг (%)

Источник: составлено автором

Из рисунка 2.10., видно, что экспорт винодельческой продукции АТО Гагаузия в экспорте Республики за период 2008-2013 гг занимает примерно 23% в течение всего анализируемого периода. Исключение составляет 2014 год, где на фоне снижения экспорта винодельческой продукции по всей республике и повышения экспорта в АТО Гагаузия, доля Гагаузии в винном экспорте Молдовы увеличивается и составляет порядка 30%.

Экспорт молдавских вин и коньяков осуществляется в страны СНГ, в страны Евро Союза (Чехия, Латвия, Словакия, Литва, Германия) и в такие страны не входящие в СНГ и ЕС, как: США, Грузия, Китай

Анализ географии экспорта винодельческой продукции из АТО Гагаузия, представлен на рисунке 2.11.

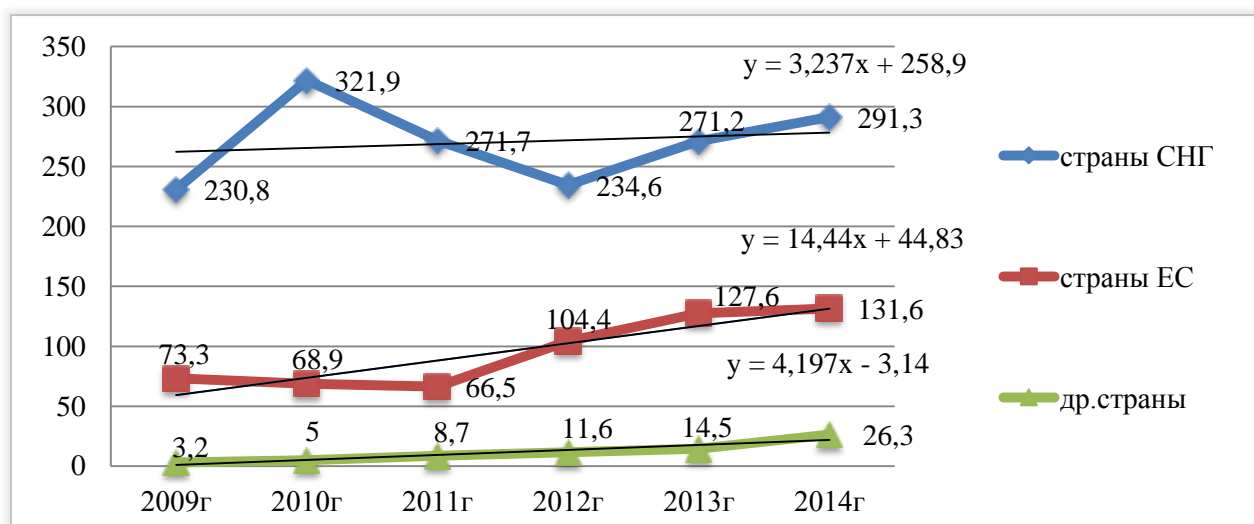


Рис.2.11. Экспорт винодельческой продукции АТО Гагаузия по странам за 2009-2014 гг (млн. лей)

Источник: Разработано автором по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей Гагаузии

Из представленного рисунка видно, что экспорт винодельческой продукции АТО Гагаузия в основном ориентирован на рынки стран СНГ - порядка 60% весь анализируемый период, около 30% винной продукции приходится на рынок Европейского Союза, и 10% продукции вывозится на другие рынки: США, Япония, Турция, Словакия, Латвия и др. Линейная аппроксимация экспорта в страны СНГ, ЕС и другие страны положительна, что говорит о положительной динамике экспорта винной продукции в период 2009-2014 гг.

Следует так же отметить, что на долю семи групп товаров, вывозимых за пределы АТО Гагаузия, в 2014 году приходилось 92,8% общего объема экспорта, а именно: алкогольной продукции – 33,8%, швейных изделий – 21,2%, подсолнечника – 13,3%, нефтепродуктов – 11,7%, стекла - 5,8%, консервной продукции – 3,4%, зерновых культур – 3,6% [165].

Одним из эффективных инструментов стратегического анализа является SWOT-анализ, который позволяет на определенном этапе времени при наличии информации о качественных и количественных характеристиках анализируемого объекта при помощи экспертного суждения выявить, оценить и проанализировать перспективные направления развития [102].

Итак, для более полной оценки ситуации в винодельческой отрасли АТО Гагаузия был проведен SWOT-анализ (рисунок 2.12).

		ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	
		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
SWOT-анализ		<ul style="list-style-type: none"> – Выгодное экономико-географическое положение; – Наличие производственных площадок; – Большой ассортимент производимой продукции; – Развитая инфраструктура; – Поддержка местных органов власти. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточная обеспеченность собственным сырьем; – Отмена государственной поддержки на республиканском уровне; – Нет стабильного рынка сбыта продукции; – Отсутствие механизма кооперации производителей при представительстве на мировых рынках; – Отсутствие работающего механизма стимулирования инновационного развития отрасли.
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	СТРАТЕГИИ ПРИ СОПОСТАВЛЕНИИ СИЛЬНЫХ СТОРОН И ВОЗМОЖНОСТЕЙ	СТРАТЕГИИ ПРИ СОПОСТАВЛЕНИИ СЛАБЫХ СТОРОН И ВОЗМОЖНОСТЕЙ
	УГРОЗЫ	СТРАТЕГИИ ПРИ СОПОСТАВЛЕНИИ СИЛЬНЫХ СТОРОН И УГРОЗ	СТРАТЕГИИ ПРИ СОПОСТАВЛЕНИИ СЛАБЫХ СТОРОН И УГРОЗ
	<ul style="list-style-type: none"> – Государственное субсидирование посадки виноградников на уровне АТО Гагаузия; – Усиление роли маркетинга; – Увеличение объемов продаж на внутреннем рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> – Объединение производителей с целью освоения новых рынков; – Освоение новых сегментов рынка со специфическими предпочтениями, вкусом и требованиями в результате углублении сегментации рынка 	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение собственных плодоносящих площадей винограда; - Использование развитой логистической международной системы для выхода на зарубежные рынки; - Создание механизма кооперации производителей на региональном уровне для выхода на мировой рынок.
	<ul style="list-style-type: none"> – Требование внешних поставщиков увеличить срок расчета до 180 дней, что может привести к несвоевременным выплатам по кредитам; – Появление внешних конкурентов с меньшими издержками; – Скопление виноматериалов на складах дестабилизирует финансовое состояние предприятий; – Политическая неопределенность может привести к риску выхода основных инвесторов из винодельческой отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> – Использовать поддержку местных органов власти в качестве финансового гаранта; – Развитая инфраструктура дает возможность диверсификации деятельности (образовательные, консультационные услуги, винный туризм и др.) – производство алкогольной продукции с использованием высоких санитарных, технических и качественных стандартов и систем передового менеджмента (ISO) 	<ul style="list-style-type: none"> – Использование инновационных технологий для снижения издержек производства; - Выход на международный рынок с акцентом на натуральное виноградное вино; - Продвижение продукции под единой торговой маркой «Gagauz Mallari»

Рис. 2.12. SWOT-анализ винодельческой отрасли АТО Гагаузия

Источник: доработано автором на базе 112

Анализ матрицы SWOT позволяет сделать вывод, что наиболее продуктивные стратегии винодельческой отрасли АТО Гагаузия связаны с объединением и выходом на мировой рынок.

Рассмотрим перерабатывающие винодельческие предприятия АТО Гагаузия. Данные для анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Характеристика винодельческих предприятий АТО Гагаузия

№ п/п	Наименование	Среднее значение показателей за период 2008-2014 гг			Уровень рентабельности продаж в 2014 г., %	Категория предприятия
		Численность работающих чел.	Объём продаж, тыс. лей	Балансовая стоимость активов, тыс. лей		
1	ИМ «Тесса» SRL	31	17010	37669	1,7	малое
2	«Tartcomvin»SRL	29	8127,4	25955,4	11,9	малое
3	SRL «Nexovin»	27	8911,1	44380,9	8,2	малое
4	«Jemciujina» SRL	33	6731,4	24010,2	25,8	малое
5	«Vinuri de Comrat» SA	90	13578	24582,96	33,9	среднее
6	SC «Tomai-Vinex»SA	238	45271,7	100802,4	24,7	среднее
7	SA «Kazaiak-Vin»	42	27973	28864,8	15,3	среднее
8	«Invinprom»SRL	30	17322,1	73170,6	22,1	среднее
9	SA «Ciok-Maidan-Vin»	19	29832,9	26449,8	34,9	среднее
10	«Şadrisvin»SRL	23	20993,5	61839,7	4,9	среднее
11	SRL «MoldiugVin»	58	7548,2	17589,3	40	среднее
12	«ArcVinCo» SA	74	11257,3	51178,3	7,72	среднее
13	«DK-Intertrade» SRL	208	127125,7	245051,7	35,3	крупное
14	ИМ «Vinaria Bostovan» SRL	331	102905,1	293144	21,2	крупное
15	«CGL-PRIM» SRL	Домашняя винодельня				
16	«Negvin-Prod» SRL	Не функционирует с 2013 года				
17	«Burlacu – Vin» SA	Не функционирует с 2009 года				
18	SA «Aurnecvin»	Нет отчетности в 2010-2013 гг				

Источник: разработано автором по данным Главного Управления экономики и внешнеэкономических связей АТО Гагаузия

Все предприятия в своей деятельности руководствуются Законом республики Молдова «О предпринимательстве и предприятиях»[4] Из представленных в таблице 2.4

восемнадцать винодельческих предприятий видно, «Burlacu – Vin» SA, «Negvin-Prod» SRL, SA «Aurnesvin» в настоящее время не функционируют.

«CGL-PRIM» SRL, владея 10 гектарами плодоносящих виноградников, основала домашнюю винодельню в своем подворье и стала выпускать свою продукцию под брендом «KARA GANI», до 300 тонн в год. Сегодня под брендом «KARA GANI» производятся пять видов вина:

- Шардоне –Совиньон «KARA GANI»,
- Мерло розе «KARA GANI»,
- Каберне «KARA GANI»,
- Десертное белое «KARA GANI»,
- Кагор «KARA GANI».

Каждое из этих вин, производится в небольших количествах по особой технологии.

Таким образом, из 18 винзаводов на территории АТО Гагаузия, фактически занимаются производственной деятельностью в крупных масштабах 14 предприятий. Из них, 57 % винзаводов Гагаузии относятся к средним предприятиям, 28% - это малые предприятия и 14% - крупные винодельческие предприятия.

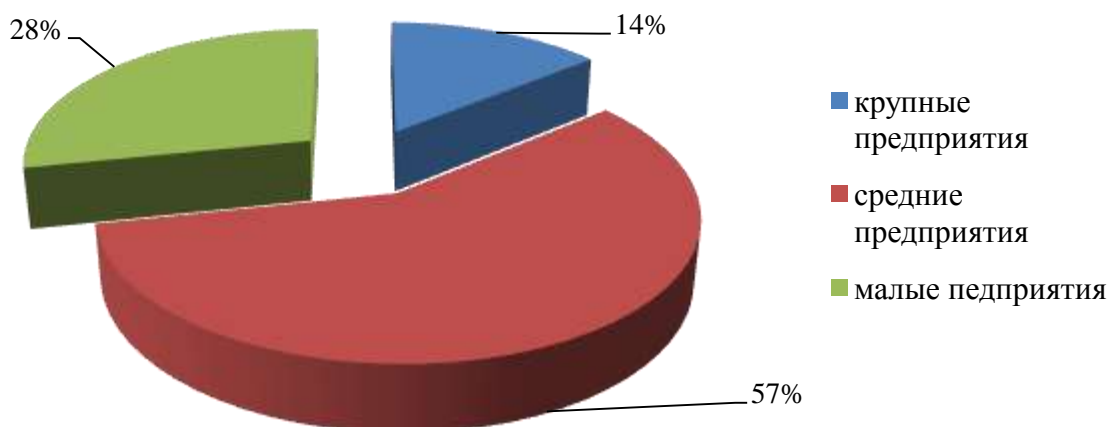


Рис. 2.13 Классификация винодельческих предприятий по категориям в АТО Гагаузия

Источник: разработано автором на основе 3

В рамках исследуемой темы, с целью оценки уровня использования организационных инноваций на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия, было проведено анкетирование. Анкета представлена в приложении 4. Сводные результаты проведенного исследования представлены в приложении 5. Отметим, что все проанализированные предприятия работают на рынке АТО Гагаузия более 10 лет.

Характеристика респондентов по статусу, уровню образования, половозрастному составу выглядит следующим образом: на вопросы анкеты в основном отвечали

руководители предприятий (57%), руководители подразделений (35%) и 1 главный бухгалтер. Из всех опрошенных 78% имеют высшее образование, 14% имеют среднее профессиональное образование и один человек имеет степень магистра. Все без исключения опрошенные – это мужчины, большая часть из которых – 64% находятся в возрасте от 30 до 60 лет, 35% - старше 60 лет. Высокий образовательный уровень респондентов может быть объяснен наличием в регионе университета и возможностью обучаться на дневной, заочной форме обучения, получить степень магистра.

К основным видам деятельности проанализированных предприятий относится:

- Посадка и обработка собственных виноградников - 57%
- Переработка винограда, хранение, бутилирование - 100%
- Закладка коньячных спиртов-35%
- Продажа алкогольной продукции внутри страны и за рубежом – 92%

На вопрос об оценке экономического положения предприятия, 7% отмечено как тяжелое, 42% нестабильное и 50% устойчивое. Оценивают перспективы развития предприятия как «хорошие» 42%, 21% дают удовлетворительную оценку и 32% затрудняются ответить.

Отсутствие соучредителей у предприятия отметили 50% опрошенных, у 35% предприятий учредители - резиденты Республики Молдова, 7% предприятий входят в холдинг и у 7% предприятий соучредители иностранные граждане.

Согласно анкетных данных, по мнению опрошенных к инновационно-ориентированным предприятиям винодельческой отрасли АТО Гагаузия относятся 42%, 35% - это частично инновационные предприятия и 21% - не инновационные.

Для выявления истинно сложившейся ситуации, мы оценили степень инновационности каждого предприятия с помощью показателя инновационной активности автора П.Д.Кониной [106]. Данный показатель учитывает такие величины как: совокупная величина инновационных затрат предприятия за данный период; прибыль от осуществления предприятием инновационной деятельности за определенный период, который включает в частности, прибыль от реализации инновационных видов продукции; величина совокупных доходов предприятия от всех видов деятельности в отчетном периоде. Следует отметить, что максимально возможным значением показателя уровня инновационной активности предприятия, который рассчитывается согласно предложенной формуле в приложении 6, есть единица. Чем ближе величина показателя приближается к единице, тем выше уровень этой активности.

Расчеты инновационной активности винодельческих предприятий АТО Гагаузия представлены в приложении 6.

Результаты расчетов представлены на рисунке 2.14

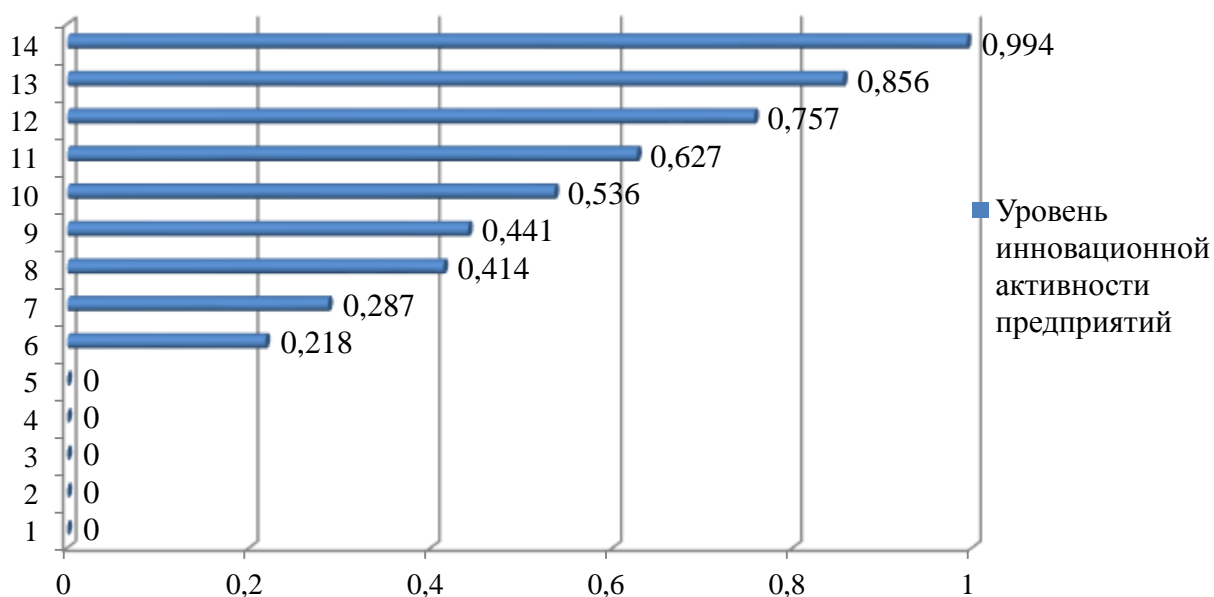


Рис. 2.14 Уровень инновационной активности винодельческих предприятия АТО Гагаузия в 2014 году

Источник: рассчитано автором

Из данных рисунка 2.14 видно что, согласно полученному рейтингу 35% предприятий против 42% отмеченных в анкетах, относятся к инновационно-ориентированным. Это следующие предприятия: SRL "Nexovin", IM «VinariaBostovan» SRL, «Tartcomvin» SRL, SA «Kazaiak-Vin», SC «Tomai-Vinex»SA. К частично инновационным так же относятся 35% предприятий, столько же было отмечено в анкетах. Это следующие предприятия: «Vinuri de Comrat» SA, «Invinprom»SRL, «Jemciujina» SRL, «DK-Intertrade» SRL, IM «Тесса» SRL. И к не инновационным относятся 30% предприятий против 21% отмеченного в анкетах. Это следующие предприятия: «ArcVinCo» SA, SA «Ciok-Maidan-Vin», «Şadrisvin»SRL, SRL «MoldiugVin» Полученные результаты иллюстрируют ситуацию, когда руководители предприятий не могут с точностью ответить - является ли предприятие инновационно - ориентированным. Это парадоксальная ситуация, так как, следуя логике вещей, руководители должны владеть полной информацией о целях, стратегии развития, применяемых методах и технологиях на предприятии. Здесь же наблюдается дезориентация менеджмента компании в практическом применении этих понятий.

Согласно опроса, общее количество инноваций, внедренных в винодельческой отрасли в период 2005-2014 гг составляет 62. Средний показатель внедренных инноваций на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия начиная с 2005 года равен 6 инноваций в год. Среднее количество планируемых инноваций на винодельческих предприятиях на последующие три года 3 года - 3 инновации в год.

Общий фон количества внедряемых инноваций остается ничтожно малым. Это подтверждается и достаточно низкой долей расходов на инновационные разработки в общем объеме продаж продукции винзаводов: 14% предприятий расходует на инновации менее 5% от общего объема доходов, 14% опрошенных расходуют от 5%-10% доходов на внедрение инноваций, 30% опрошенных расходуют до 20% доходов предприятия на инновации и 30% опрошенных вообще не внедряют инновации.

На вопрос о видах инноваций, внедряемых на винодельческих предприятиях, были получены следующие ответы:

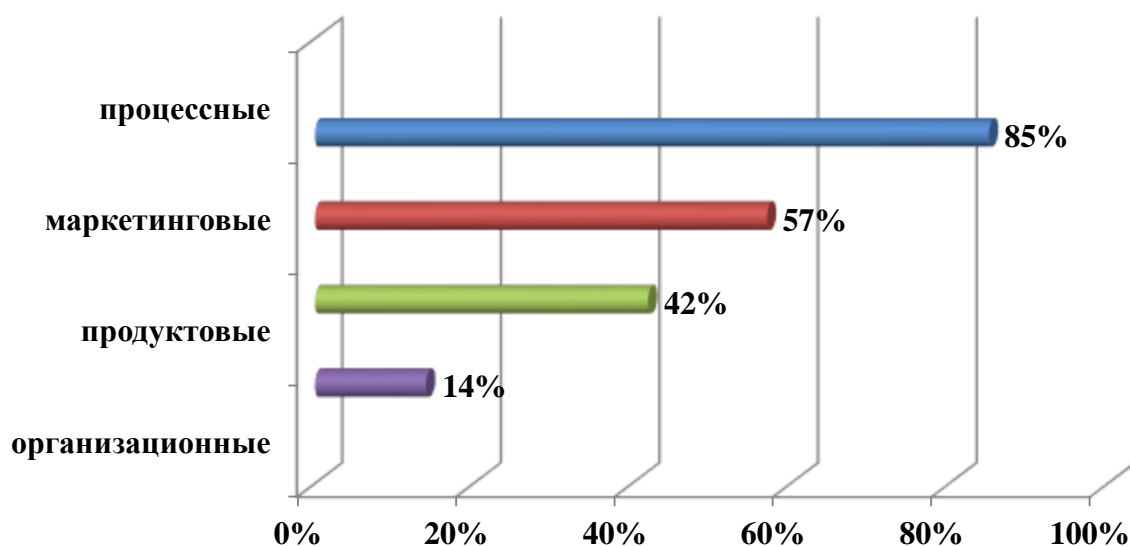


Рис.2.15. Удельный вес винодельческих предприятий, внедривших разные типы инновации в период 2005-2014 гг

Источник: разработано автором

Из вышеприведенной диаграммы видно, что наиболее популярными инновациями в винодельческой отрасли АТО Гагаузия являются процессные инновации. Их внедрение отметили 85% предприятий. Результатом процессных инноваций выступает новая технология, новый метод доставки и т.д. Маркетинговые инновации занимают второе место по внедряемости на винзаводах. Их внедрение отметили 57% предприятий.

Результатом маркетинговых инноваций являются новые маркетинговые приемы, дизайн и т.д.

Продуктовые инновации были отмечены 42%-ми предприятий. Результатом такого рода инноваций является новый материальный продукт (товар) или новая услуга. Внедрение в свою практику организационных инноваций, результатом которых являются новшества в управлении кадрами, внешними связями и т.д., отметили всего 14% предприятий – это SC «Tomai-Vinex»SA и SA «Kazaiak-Vin».

Такой процент внедрения организационных инноваций на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия представляет отдельный интерес, так как на вопрос об изменении организационной структуры, что является непосредственно организационной инновацией, положительно ответили 28%. Это SC «Tomai-Vinex» SA, «Şadrisvin» SRL, «DK-Intertrade» SRL, «Jemciujina» SRL. Род изменений, отмеченный данными предприятиями, и результат, представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5. Результат изменения организационной структуры на винодельческих предприятиях

Род изменений	Полученный эффект
<ul style="list-style-type: none"> - создавались новые и ликвидировались ненужные подразделения; - объединялись 2 и более подразделений в одно; - изменялись функций и порядок взаимодействия сотрудников; - проводилась автоматизация работы конкретного отдела. 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение постоянных затрат; - снижение себестоимости продукции; - повышение производительности труда; - повышение качества выпускаемой продукции; - увеличение прибыли предприятия; - улучшение обратной связи; - улучшение скорости передачи информации; - сокращение ошибок и времени на обработку документации.

Источник: составлено автором

Такие организационные инновации как:

✓ *Бенчмаркинг*, активно используют 28% опрошенных – «DK-Intertrade» SRL, IM «VinariaBostovan» SRL, SA «Kazaiak-Vin», SC «Tomai-Vinex»SA;

✓ *Аутсорсинг*, бизнес-процессов активно используют 14% опрошенных - IM «Vinaria Bostovan» SRL, SA «Kazaiak-Vin»;

✓ *Новые формы и источники набора персонала*, используют 14% опрошенных -SA «Kazaiak-Vin», SRL "Nexovin";

✓ *Новые схемы оплаты труда*, внедрили 28% опрошенных - SA «Kazaiak-Vin», «Invinprom» SRL, IM «Vinaria Bostovan» SRL, «Vinuri de Comrat» SA.

✓ *Использование современных методов управления* (автоматизация документооборота, бухгалтерского учета, складского учета) отмечено 85% опрошенных;

✓ *Внедрение современных систем контроля качества продукции* отметили 57% предприятий. В качестве современных система контроля качества на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия отмечено: ИСО 9000 – 14%, ИСО 9001-14%, НАССР-7%, ГОСстандарты- 28%, собственные лаборатории -21%, кишиневская лаборатория – 14%. Кроме того, молдавские компании не прилагают достаточных усилий, чтобы пройти сертификацию менеджмента качества ISO 9001: уровень проникновения этих сертификатов в нашу экономику выше, чем в странах СНГ, но он в четыре раза ниже, чем в странах Центральной и Восточной Европы. Этот показатель отражает относительно низкую интенсивность организационных инноваций в молдавском частном секторе [9];

✓ *Внедрением на предприятии современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих и т.д.* занимаются 28% предприятий - SA «Kazaiak-Vin», «Invinprom» SRL, «DK-Intertrade» SRL, «Vinuri de Comrat» SA.

✓ *Изменением в организации внешних связей*, в частности кооперацией с другими предприятиями и госучреждениями с целью повышения эффективности своей деятельности, занимаются 63% предприятий. Чаще всего кооперация компаний происходит в сфере сбыта готовой продукции -35%, производства – 35%, закупке сырья - 28%.

Из выше проанализированного, можно сделать вывод о том, что в действительности организационные инновации внедряют большее количество предприятий, нежели 14% изначально отметивших. Это говорит о том, что руководители не могут классифицировать данный род инноваций, либо такие изменения вообще не воспринимают как инновацию.

Следует отметить, что в целом по Югу Республики Молдова, организационные инновации также не пользуются спросом на предприятиях. Согласно исследованиям Молдавской Экономической Академии, представленным в журнале “Innobarometru 2015 pentru RM”, в среднем, на Юге Республики Молдова, куда входит и АТО Гагаузия, организационные инновации внедряют в свою деятельность лишь 12,3% предприятий. Это наименьший показатель по всем исследованным регионам Молдовы (таблица 2.6).

Таблица 2.6. Удельный вес предприятий Республики Молдова, использующих в своей деятельности организационные инновации, %

Организационная инновация	Регион исследования			
	Муниципий Кишинев	Север	Центр	Юг
Новые методы ведения бизнеса	45,2	18,5	13,2	12,0
Новые методы организации рабочих мест	25,3	22,8	18,2	19,7
Новые методы в организации внешних связей	39,0	5,6	12,8	5,1
Среднее значение	36,5	15,6	14,7	12,3

Источник: 33

Также, из таблицы 2.6 видно, что среди наиболее популярных форм организационных инноваций на предприятиях Юга Республики, являются новые методы организации рабочего места, обязанностей и принятия решений – 18,2% опрошенных предприятий. Новыми методами ведения деловой практики были охвачены около 13% компаний. Новые методы организации внешних связей с другими предприятиями или государственными учреждениями внедряют лишь 5,1% опрошенных компаний.

Низкий уровень внедрения организационных инноваций на предприятиях АТО Гагаузия, также подтверждается социологическим исследованием Левитской А.П. «Проблемы и тенденции инновационного развития малых и средних предприятий АТО Гагаузия»

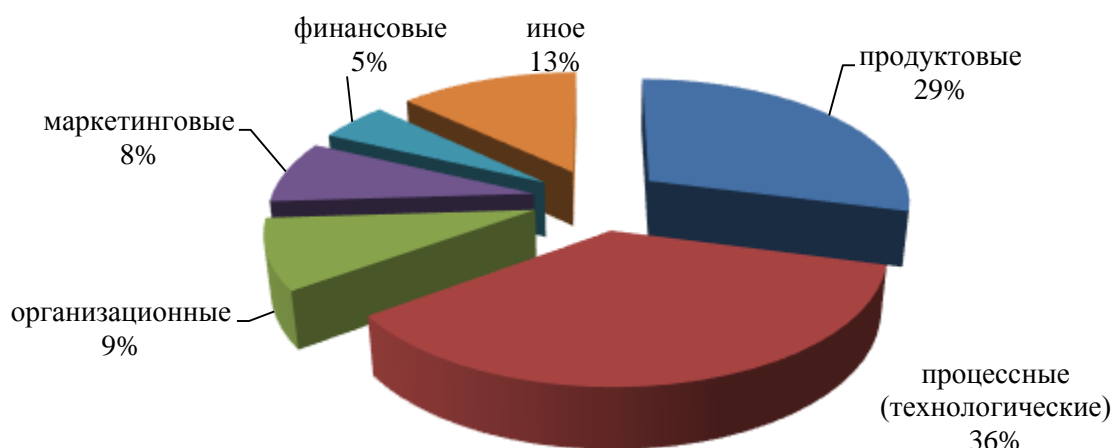


Рис.2.16. Виды инноваций, внедряемые на субъектах МСП АТО Гагаузия

Источник: 113

Согласно представленному рисунку, наибольшее число МСП АТО Гагаузия занимается внедрением процессных инноваций – 36%, продуктовые инновации внедряют 29% опрошенных, организационные – 9% предприятий, маркетинговые инновации внедряют 8% опрошенных и финансовые лишь 5 % опрошенных.

Не смотря на непопулярность организационных инноваций, многие предприятия считают что организационные изменения необходимы. Ответы на вопрос о целесообразности изменений в деятельности компании представлены на рисунке 2.17.

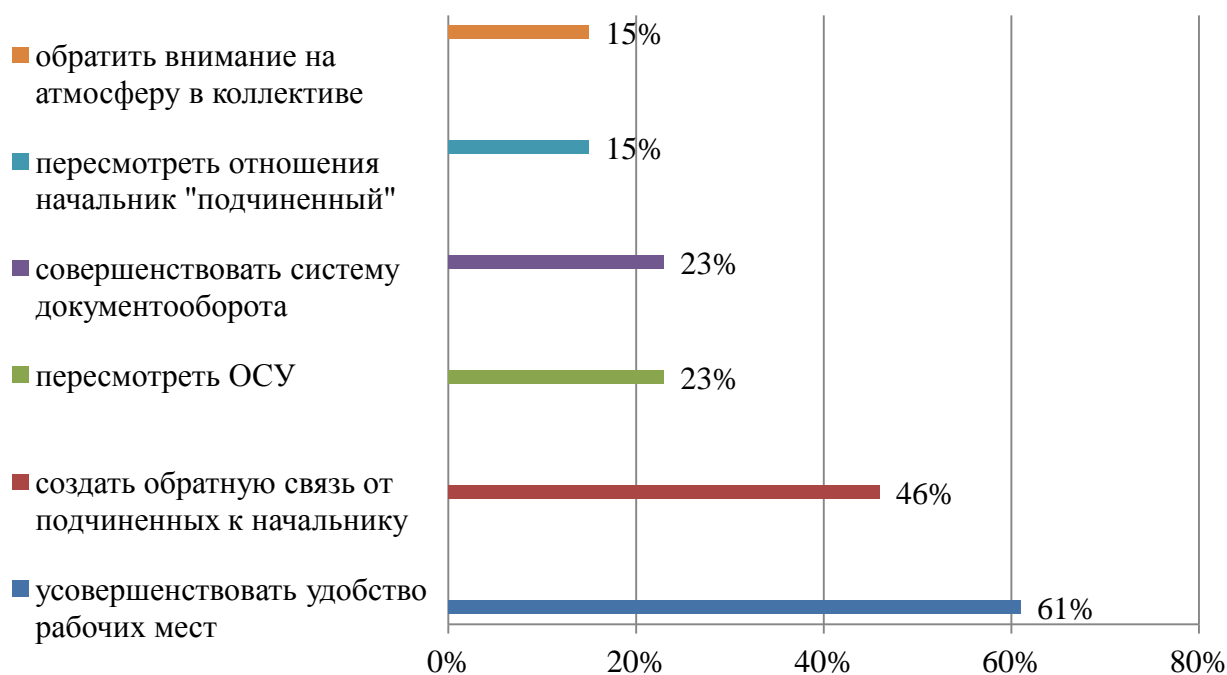


Рис. 2.17 Предпочитаемые организационные изменения в деятельности винзаводов АТО Гагаузия

Источник: составлено автором

Из данного рисунка видно: 61% опрошенных согласны с тем, что следует повысить удобство рабочих мест на предприятии, 46% согласны с тем, что надо создать более эффективную обратную связь, 23% руководителей считают, что на предприятии следует пересмотреть организационную структуру и усовершенствовать систему документооборота, и 15% считают что, следует пересмотреть отношения «начальник-подчиненный» и улучшить атмосферу в коллективе. Можно утверждать, что низкий уровень использования организационных инноваций на предприятиях, не говорит о том, что предприниматели не хотят их внедрять.

2.4. ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

1. Проведен анализ методологических походов к обоснованию необходимости имплементации организационных инноваций на предприятии. Как было отмечено в первой главе данной работы, организационные инновации - это новые методы ведения бизнеса, новые методы организации рабочих мест, новые организационные методы во внешних связях предприятия, т.е. по сути - это реорганизация бизнес процессов

предприятия, которая в последствии приводит к улучшению экономических и социальных показателей. Для принятия решения о целесообразности изменения процессов на предприятии, в настоящее время используются три критерия: дисфункциональность бизнес процесса на предприятии; значимость этого процесса для предприятия и его клиентов; осуществимость преобразований. Последний наиболее сложный показатель, поскольку на него может влиять большое количество факторов. Тем не менее, правильная оценка осуществимости позволяет избежать крупных потерь, особенно при проведении глубоких изменений.

2. Представлены дифференцированные подходы к понятию и видам оценки эффективности организационных инноваций. Анализ показал, что все точки зрения по проблеме оценки эффективности организационных инноваций условно можно объединить в два подхода. Первый подход заключается в том, что методология оценки эффективности организационных инноваций должна основываться на методах оценки эффективности конечных результатов производства, органической частью которого является управление. Второй подход связан с концепцией сокращения затрат на управление за счет улучшения использования рабочего времени работниками всех подразделений предприятия.

3. Методологические подходы к оценке эффективности организационных инноваций базируются, на некоторых принципах, присущих управленческому решению как к категории менеджмента. Исходя, из этого, различают: целевую эффективность - степень соответствия организационной инновации ее целевому назначению; технологическую (ресурсная) эффективность - степень интенсивности использования ресурсов организации с точки зрения соотношения между объемами, издержками и размерами затраченных ресурсов; экономическую эффективность - соотношение результатов и затрат подразделения организации, или организации в целом.

4. Основной сложностью при оценке эффективности организационных инноваций – это выбор критериев эффективности. Трудность состоит в подборе количественных показателей оценки организационных инноваций (в частности, невозможно дать прямую и точную количественную оценку результатам управленческого труда). Это обуславливает неизбежность использования нескольких различных критериев, в том числе качественных, значения которых можно оценить только с помощью экспертных методов.

5. Объект диссертационного исследования предполагает анализ экономического состояния винодельческой отрасли АТО Гагаузия. В работе была проанализирована отрасль в целом и винодельческие предприятия, работающие на данной территории. В

течение 2008-2014 гг отрасль демонстрирует отрицательную динамику. Среди причин было отмечено: медленное обновление виноградных насаждений; недостаточность оборотных средств у экономических агентов для расширения площадей виноградников и содержания существующих насаждений; отмена государственных субсидии на посадку виноградников винного направления; высокая концентрация винных запасов что делает их дальнейшее наращивание нерентабельным; политическая неопределенность, которая может привести к появлению риска выхода основных инвесторов из винодельческой отрасли.

6. Предмет диссертационного исследования предопределил анализ уровня использования организационных инноваций в винодельческой отрасли АТО Гагаузия. Выявлено, что наиболее популярными инновациями в винодельческой отрасли процессные инновации: их внедрение отметили 85% предприятий. Маркетинговые инновации занимают второе место по внедряемости на винзаводах: их внедрение отметили 57% предприятий. Процессные инновации, результатом которых является новый технологический процесс, были отмечены 42%-ми предприятий. Внедрение в свою практику организационных инноваций, отметили всего 14% предприятий. Следует отметить, что в целом по Югу Республики Молдова, организационные инновации также не пользуются спросом на предприятиях. Согласно исследованиям Молдавской экономической Академии, в среднем на Юге Республики Молдова организационные инновации внедряют в свою деятельность 12,3% предприятий

Не смотря на непопулярность организационных инноваций, многие предприятия считают, что организационные изменения необходимы.

7. По мнению автора, узкое применение организационных инноваций обусловлено отсутствием опыта их внедрения, учитывающего многолетние традиции организации деятельности, предпринимательскую культуру и систему ценностей, сформированную входе хозяйственной практики местных предприятий. Кроме этого, эффект от внедрения организационных инноваций на предприятии не наступает мгновенно как при внедрении процессных инноваций. Существует определенный временной лаг от внедрения организационной инновации до получения эффекта. Это является одним из основных причин отказа предпринимателей внедрять организационные инновации.

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ

3.1. Разработка механизмов формирования и реализации организационных инноваций на предприятии

Процесс внедрения любых инноваций подразделяется на определенные этапы, каждый из которых сопровождается определенными мероприятиями, грамотное управление которыми крайне необходимо. Анализ литературы, связанной с внедрением организационных инноваций, позволяет сделать вывод о том, что большинство авторов представляют процесс адаптации организационных инноваций на предприятии как последовательный процесс, состоящий из этапов, аналогичных процессу внедрения технологических инноваций.

В таблице 3.1, наглядно представлены модели внедрения организационных и технологических инноваций таких авторов как: Ф. Ауэрсвальд (F. Auerswald), Р. Вульф (R. A. Wolfe), Ф. Даманпур (F. Damanpour) и М. Шнайдер (M. Schneider) [37;45;68].

В представленных моделях, имплементация организационных и технологических инноваций происходит практически одинаково.

Таблица 3.1 Сравнение алгоритма внедрения технологических и организационных инноваций

фаза автор	1	2	3	4	5	6
Auerswald, F. 2002 технологическая инновация	Базовые исследования	Доказательство концепции	-	Принятие решения	Апробация	Производство и продвижение
Wolfe, R. A. 1994 организационная инновация	Разработка идеи концепции	Информирование персонала	Согласование Оценка	Принятие решения	Внедрение апробация	Оценка Документирование Использование
Damanpour, F., & Schneider, M. 2006 организационная инновация	Зарождение идеи и ее утверждение			Принятие решения	Внедрение апробация	-
Обобщение ключевых фаз	Фаза 1 Зарождение и выбор идеи			Фаза 2 Принятие решения	Фаза 3 Апробация	Фаза 4 Имплементация

Источник: составлено автором

Из данной таблицы видно, что процесс внедрения как технологических, так и организационных инноваций, состоит из последовательных этапов, которые можно сгруппировать в 4 общие фазы, представленные на рисунке 3.1 [21]:

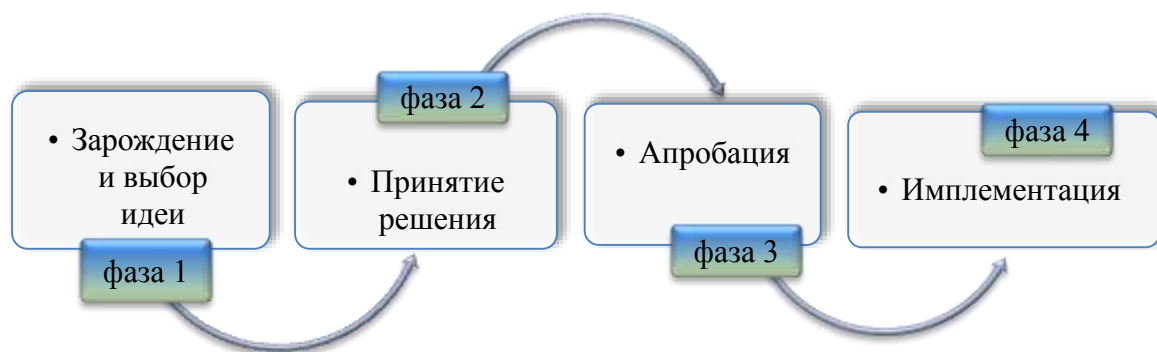


Рис. 3.1. Этапы внедрения организационных и технологических инноваций

Источник: разработано автором

Фаза 1. «Зарождение и выбор идеи». На данном этапе проводятся: оценка существующих и прогнозируемых проблем организации; анализ перспективных видов организационных инноваций, обеспечивающих базу для долгосрочных инвестиций, выбор наилучшего варианта организационных инноваций.

Фаза 2. «Принятие решения». Предполагается оценка существующих финансовых, человеческих и материальных ресурсов и технических возможностей предприятия, вопросы их рационального распределения.

Фаза 3. «Апробация» предполагает внедрение (полностью или частично) организационной инновации: выбор и назначение квалифицированных ответственных лиц, апробация инновации, оценка результатов и принятие окончательного решения

Фаза 4. «Имплементация». На данной фазе происходит окончательное внедрение инновации в деятельность предприятия, оформление необходимой координирующей и распорядительной документации.

Однако, на практике, получается, что организационные инновации требуют более тщательной подготовки персонала. Не всегда этот процесс можно четко регламентировать и представить в виде последовательных этапов. Так, например, Р.Дафт, утверждает, что процесс внедрения технологических инноваций осуществляется «снизу вверх», т.е. инициируется работниками предприятия, тогда как, процесс внедрения организационных инноваций осуществляется «сверху вниз» т.е. инициируется руководством предприятия [46]. Это подтверждается и исследованиями Ассоциации Менеджеров Российской Федерации, согласно которого решения о внедрении организационных (управленческих) инноваций принимают собственники (учредители) компаний (51 % респондентов) и

близкий к ним высший исполнительный орган (46 % опрошенных). Нововведения, затрагивающие определенные направления внутриорганизационной работы, находятся в сфере компетенции руководителей подразделений, а также лиц, участвующих в разработке нововведений. Это отмечают 36 % респондентов. Если инновации создаются в рамках компании, то для их разработки и внедрения могут формироваться подразделения, охватывающие цикл разработка - внедрение - сопровождение нововведений в управлении [74].

В соответствии с вышесказанным, автором данной работы предлагается собственный алгоритм внедрения данного рода инноваций, который можно адаптировать в том числе в деятельности винодельческих предприятий. Наглядно процесс внедрения организационных инноваций представлен на рисунке 3.2:

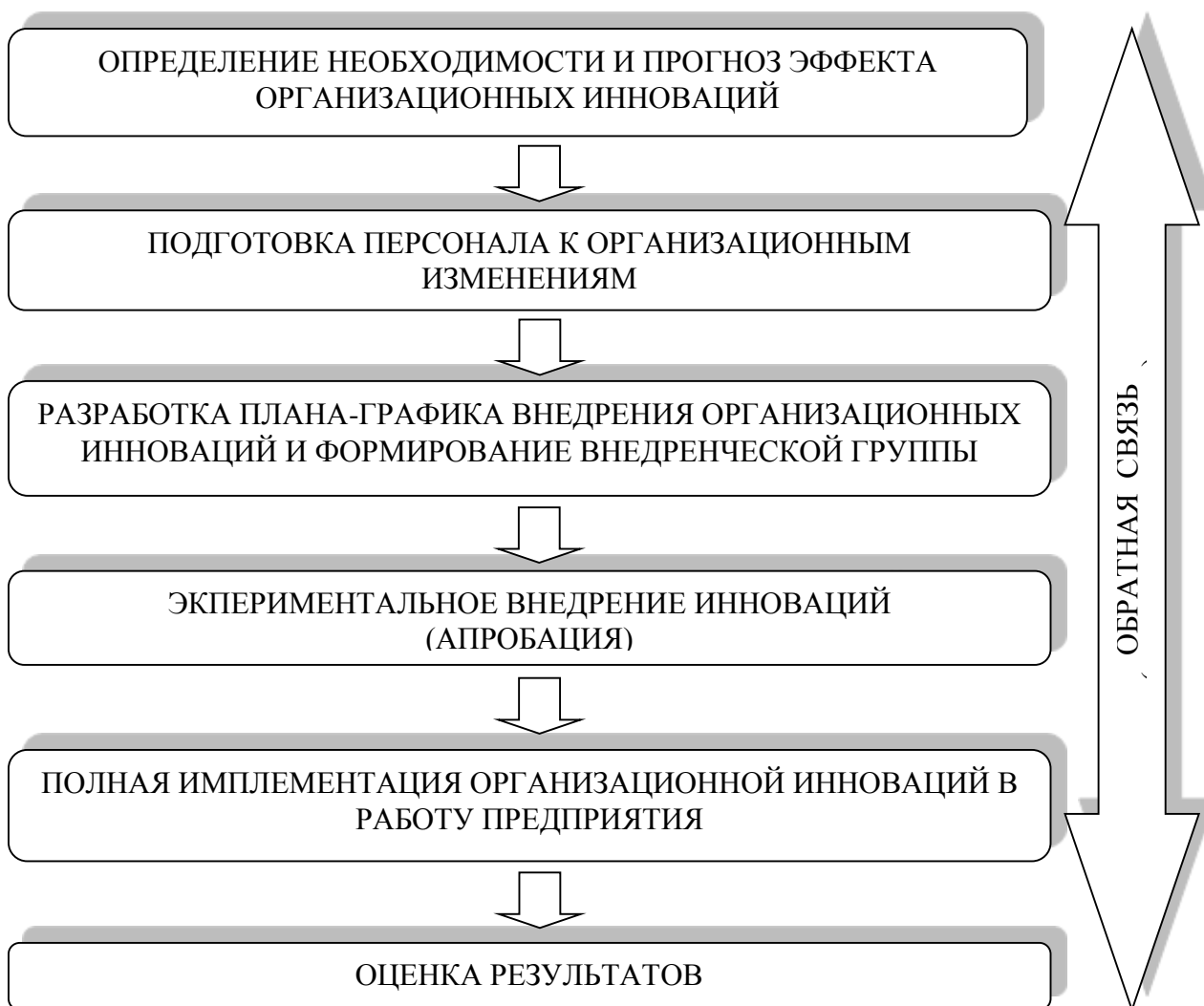


Рис. 3.2. Алгоритм внедрения организационных инноваций

Источник: разработано автором

Рассмотрим каждый предлагаемый этап внедрения организационных инноваций более подробно:

1. Определение необходимости и эффективности организационных инноваций.

Как уже было отмечено в п.2.1. данного исследования, для принятия решения о внедрении организационных инноваций в деятельность предприятия, для начала следует определить насколько необходимы эти инновации на предприятии. О необходимости организационных инноваций на предприятии свидетельствует дисфункциональность бизнес-процессов. К дисфункциональности бизнес-процессов можно отнести: не налаженный процесс обмена информацией между подразделениями предприятия, отсутствие (слабая) обратной связи, чрезмерная бюрократизация процессов, что приводит к их неоправданному усложнению, высокий уровень товаро-материальных буферных запасов, что говорит о том, что система не в состоянии справиться с неопределенностью и т. д. Кроме этого, ответить на вопрос, какое влияние окажут организационные инновации на клиентов компании, на конечную прибыль компании, а также провести оценку потенциально возможных рисков.

2. Подготовка персонала к организационным изменениям. В процессе внедрения организационных инноваций, превостепенную роль играет персонал предприятия. В связи с этим особо важное значение приобретает задача повышения инновационной готовности и способности персонала организации осуществлять впервые или воспроизводить (воспринимать) актуальную идею или инновацию с целью получения социального эффекта. Как показывает практика, бесконфликтное внедрение в организацию инновационных изменений является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются инновационные изменения со стороны руководства организаций (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены нередко чреваты опасностью).

Сопrotивление инновационным изменениям - это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению инноваций в организации [73]. Уровни и формы проявления сопротивления инновациям в компаниях обусловлены социально -психологическими факторами и тесно связаны с инновационным процессом, который по сути является взаимодействием людей с различными, часто совершенно противоположными типами восприимчивости и готовностью к инновациям.

Сопrotивление персонала организационным инновациям, согласно исследованиям обусловлено следующими причинами [91; 121]:

- низкий уровень корпоративной культуры;
- недостаток у персонала информации о проводимых реформах;
- недостаточная мотивация участия персонала в изменениях;

- несогласованность действий руководства;
- использование авторитарного подхода при реализации изменений;
- недоверие сотрудников к инициаторам изменений.

В работах таких исследователей как Билаш Л., Стихи Л., Дорогая И., Голевая Т. [12;19; 36; 83] выделяется группа наиболее перспективных направлений деятельности по преодолению сопротивления персонала организации инновационным изменениям:

1. Ресурсное направление, которое включает в себя выделение дополнительных ресурсов на проектирование и осуществление инновационных изменений, финансовое содействие инновационному риску, повышение квалификации персонала;

2. Информационное направление, предполагающее обеспечение информирования персонала о существовании инновационных проблем и решений, предварительное информирование о возможных трудностях и проблемах инновационных изменений;

3. Мотивационное направление, предусматривающее обеспечение материального и морального поощрения участников инновационных изменений, содействие служебному продвижению инноваторов, повышению их профессионально-трудового и личного статуса;

4. Технологическое направление, требующее разработки инновационных проектов на альтернативной и комплексной основах, обеспечения правильной постановки инновационной проблемы, оптимального распределения ресурсов и адекватной оценки инновационных изменений, проведения инновационных игр, групповых тренингов, инновационных экспериментов;

5. Этическое направление, ориентирующее на повышение организационной и конвенциональной культуры участников изменений, применение различных санкций в отношении нарушителей организационных норм и традиций.

3. Разработка плана-графика внедрения организационных инноваций и формирование внедренческой группы. План-график внедрения инноваций необходим для того, чтобы руководство могло отследить сам процесс внедрения и вовремя проводить корректирующие мероприятия.

Формирование рабочей группы можно подразделить на несколько этапов. Первый этап – отбор наиболее активной части трудового коллектива. Критериями такой селекции можно обозначить: образование, опыт работы на предприятии, умение работать с документами. Личные качества: коммуникабельность, тактичность и лояльность; объективность и реалистичность, умение отделять существенное от несущественного; способность аналитически и гибко мыслить, структурировать собранную информацию,

четко выражать свои мысли, энтузиазм. Кроме того, очень важно учесть, возможность отобранного персонала влиять на людей и способствовать изменениям.

Второй этап формирования рабочей группы – это проведение собеседования с кандидатами в рабочие группы с целью получения их согласия на участие во внедрении организационной инновации в качестве члена команды.

Третий этап - обучение членов рабочих групп (команд): проведение обучения либо за счет внутрифирменных курсов повышения квалификации и программы обучения, проводимых внешними организациями, которые специализируются на данном новшестве в управлении (консалтинговые компании), либо, создавая внутрифирменные системы обмена передовым опытом управления, распространения практических навыков работы по-новому, и используя их.

Четвертый этап – это аттестация членов рабочей группы, на основании которой происходит окончательное формирование команды.

4. Экспериментальное внедрение инноваций (апробация). Данный этап дает не только возможность проверить нововведение в условиях конкретной компании, но и позволяет установить точную последовательность организационных преобразований, откорректировать план-график внедрения инновации. Для проведения эксперимента может быть выбрано одна или несколько структурных единиц. Под экспериментом будем понимать осуществление следующих мероприятий [124]:

1. Апробация основных организационных преобразований, которые отражают управленческую инновацию и затем в рамках полного внедрения будут распространены на всю деятельность предприятия.

2. Апробация механизма обратной связи о промежуточных результатах внедрения организационной инновации. В качестве такого механизма, могут служить внутренние аудиты (ревизии, экспертизы, инспекции, проверки), которые образуют обратную связь системы управления.

3. Анализ функционирования подразделения в новых условиях (на основе отчетов аудиторских проверок и отчетов ответственного за внедрение организационной инновации). Для этих целей необходимо использовать показатели результативности организационной инновации.

4. Снижение чувства неопределенности у персонала путем демонстрации достоинств нововведения на примере подразделений, где проходил эксперимент.

5. Полная имплементация организационных инноваций в работу предприятия.

После того, как в ходе экспериментального внедрения организационной инновации, достигнуты положительные результаты, можно начинать полное внедрение.

5.1 Необходимо распространить программы обучения персонала, внедренные на третьем этапе и обучить персонал в подразделениях.

5.2. При отсутствии специалистов нужной квалификации и при неспособности обеспечить их в результате обучения в рамках компании, следует провести прием на работу нового персонала.

5.3. Проведение должностных перемещений в соответствии с условиями функционирования нововведения.

6. Оценка результатов. На данном этапе руководство:

6.1. Оценивает полученные результаты.

6.2. Проводит сравнение полученных результатов с заранее рассчитанной эффективностью на первом этапе. При необходимости проводится корректировка всех этапов алгоритма внедрения инноваций.

6.3. Проводится подготовка к диффузии организационных инноваций – их распространению в других подразделениях и филиалах фирмы, а также и в других фирмах через патентирование.

Кроме выше описанных этапов, для успешного внедрения и длительного использования управленческого нововведения требуется механизм обратной связи, на основании которого будут осуществляться координация и контроль организационных преобразований. Поэтому немаловажное значение в предлагаемой схеме процесса внедрения организационных инноваций должно придаваться процедурам и методам контроля, в результате которого получают информацию о степени достижения целей и соблюдении графика внедрения, об объеме затраченных ресурсов, о выполнении персоналом требований работы по новому, о необходимости модификации внедренных новых форм и методов управления. Механизм обратной связи позволит получать более достоверную информацию, которая, в свою очередь, позволит оценивать и контролировать качество процесса внедрения, его адаптации к требованиям и возможностям пользователей. Так как, только в таком случае внедряемая организационная инновация будет соответствовать сложившимся в организации нормам поведения, и представлять большую ценность для большинства членов организации.

Преимущество предложенной методики внедрения организационных инноваций, заключается в том, что она учитывает реакцию и предупреждает сопротивление персонала организационным изменениям. Так же, данная методика позволяет проводить контроль изменений на каждом этапе и провести оценку полученного эффекта.

3.2. Методология оценки эффективности организационных инноваций на предприятии

Как и любой другой вид инноваций, организационные инновации должны быть оценены точки зрения их экономической выгоды. Однако, оценка их эффективности, представляется достаточно сложной, неординарной задачей, поскольку данный вид инноваций не всегда можно описать количественными показателями.

Во второй главе в п. 2.2. данной работы, было отмечено, что исследованием проблем совершенствования оценки организационных инноваций занимались такие авторы, как В.Ф. Шутилов, А.Н.Пушков, Д.Г. Гришанов, В.В. Томилов, М.С Комов и др.[101;129;141; 154]. Анализ подходов к оценке эффективности организационных инноваций, свидетельствует о наличии многочисленных и достаточно разнообразных методик. Многообразие мнений на решение данной проблемы условно можно объединить в несколько подходов [101].

Первый подход заключается в том, что методология оценки эффективности организационных инноваций должна основываться на методах оценки конечных результатов производства, частью которого является управление. Эффективность управления в этом случае представляется в форме соотношения результатов и затрат. В качестве эффекта могут рассматриваться: объем выпуска продукции (его увеличение), прибыль, себестоимость, рентабельность, объем капитальных вложений, производительность труда и т.д.

Другой подход связан с концепцией сокращения затрат на управление за счет улучшения использования рабочего времени. Томилов В.В отмечает, что для того чтобы иметь возможность эффективно использовать организационные инновации, менеджмент компании должен определить критерии, на основании которых они отбираются, анализируются и оцениваются. Такие критерии могут иметь вид экономических расчетов, а также показателей результативности управления. Классическими критериями эффективности являются [141]:

1. получение максимального результата при заданных затратах
2. получение заданного результата при минимальных затратах

Пушков А.Н. и Гришанов Д.Г. пишут, что в качестве первоочередных организационных инноваций обычно выступают мероприятия по экономии постоянных, переменных затрат, инновации в управлении персоналом, организации работ с поставщиками и др. [129] Модель принятия инновационных решений, предложенная

этими авторами, основывается на утверждении: менеджер предприятия стремится при постоянном объеме выпускаемой продукции выбрать такие значения расходов на организационные инновации, которые минимизируют суммарный объем затрат.

Таким образом, в зависимости от объекта и предмета исследования, целей оценки, различные авторы ставят перед собой конкретную задачу или рассматривают лишь отдельные вопросы в рамках общей проблемы, где организационные решения выступают как частный случай.

Цель данного пункта работы- предложить методику оценки эффекта внедрения организационных инноваций на основе выявления зависимости расходов предприятия на инновацию от количества квалифицированных работников, используя в качестве эмпирической базы исследование предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия.

Предлагаемая методика базируется на классификации организационных инноваций согласно «Руководству Осло» [131]. Как уже было отмечено, Второе издание Руководства Осло, классифицирует организационные инновации так же на три типа:



Рис. 3.3. Классификация организационных инноваций по Руководству Осло

Источник: составлено автором на основе 131

Использование классификации организационных инноваций по Руководству Осло, обусловлено тем, что оно общепризнанно в мире как справочное и как методологическое издание в области инноваций, разработанное и утвержденное Организацией Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) и Статистическим Бюро Европейских Сообществ (ЕВРОСТАТ).

В качестве примеров определим, что может быть отнесено к организационным инновациям согласно Руководства Осло:

Деловая практика: первое внедрение системы интегрального мониторинга деятельности фирмы (производство, финансы, стратегия, маркетинг); первое внедрение

системы управления общими производственными или снабженческими операциями – такой, как система управления снабженческими цепочками, перестройкой бизнеса, сокращением производства или система управления качеством; первое внедрение учебных программ для создания эффективных и функциональных коллективов, объединяющих персонал с различным опытом, подготовкой и ответственностью и др.

Организация рабочих мест: первое осуществление децентрализации в распределении служебной ответственности работников фирмы (н-р, существенное повышение управленческих полномочий и ответственности за рабочие процессы персонала, непосредственно занятого производством, распределением или продажами); первая организация формальных или неформальных рабочих групп для облегчения доступа к знаниям и обмена знаниями между работниками разных подразделений – скажем, отделов маркетинга, исследовательского и производственного; первое внедрение системы анонимного оповещения о происшествиях – для поощрения сообщений о всевозможных ошибках и угрозах с целью выявления их причин и уменьшения повторяемости и др.

Внешние связи: первое внедрение стандартов контроля качества для поставщиков и субподрядчиков; первое использование “аутсорсинга” в исследованиях или производстве; первое вступление в научно-техническое сотрудничество с университетами или другими исследовательскими организациями и др.

Для оценки результативности инноваций, следует определить экономический эффект этого мероприятия. Экономический эффект - это конечный результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия, улучшающий какие-либо показатели работы организации (измеряется в денежных единицах) [125] или как отмечает профессор Д.М. Пармакли: «Экономический эффект – разница между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения и использования»[126]

Определим, эффект от внедренных организационных инноваций на предприятии, как разность:

$$\mathbf{Eff} = I - E, \quad (3.1)$$

Где, E_{ff} – эффект, получаемый предприятием от внедрения организационных инноваций [тыс. лей];

I – доходы от внедренных организационных инноваций [тыс. лей];

E – расходы на внедрение организационных инноваций [тыс. лей].

Расходы на внедрение организационных инноваций (E), можно представить в виде суммы трех слагаемых

$$E = E_1 + E_2 + E_3. \quad (3.2)$$

Где, E — общая сумма расходов на подготовку и внедрение организационных инноваций, кроме этого, сюда же будут входить расходы на приобретение новой технологии, машин, оборудования и других основных средств, необходимых для внедрения организационных инноваций [тыс. лей];

E_1 — расходы на новые методы организации рабочих мест [тыс. лей];

E_2 — расходы на изменения во внешних связях предприятия [тыс. лей];

E_3 — расходы на новые методы ведения бизнеса [тыс. лей].

Сумма затрат на новые методы организации рабочих мест (E_1) будет зависеть от количества квалифицированного персонала (специалисты, работники аппарата управления) Н-р затраты на создание специализированных подразделений по проведению научных исследований и разработок или затраты на внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов и т.д. Если у предприятия хороший кадровый потенциал, следовательно затраты на найм и обучение будут минимальными, за исключением персонального оборудования, затраты на которое будут расти с количеством специалистов. Кроме этого, показатель E_1 , будет включать затраты на организационные инновации, которые не будут зависеть от количества квалифицированного персонала. Н-р: внедрение современных методов управления на основе информационных технологий или реализация новой или значительно измененной корпоративной стратегии.

Таким образом, E_1 можно записать как:

$$E_1(j_q) = k j_q + k_1, \quad (3.3)$$

Где j_q — количество квалифицированных работников (с высшим и средним образованием), [чел];

k — затраты при внедрении организационных инноваций на 1 квалифицированного работника, [тыс. лей/чел.];

k_1 — затраты при внедрении организационных инноваций, не зависящие от количества работников, [тыс. лей]

Второе слагаемое E_2 , учитывает расходы на новые организационные методы во внешних связях предприятия. Данные затраты будут единовременны. Н-р: внедрение стандартов контроля качества для поставщиков, и их можно будет записать как:

$$E_2 \equiv k_2 = \text{const}. \quad (3.4)$$

Наконец, третье слагаемое E_3 связано с расходами на внедрение новых методов организации бизнеса. Будем считать E_3 некоторой, заданной на отрезке $[j_q^{(1)}, j_q^{(2)}]$, функцией аргумента $j_q: E_3 = E_3(j_q)$.

Исследуем особенности эффекта от внедрения организационных инноваций (**Eff**) в зависимости от количества квалифицированных работников j_q . Найдем значение j_q , при котором достигается наибольшее значение **Eff**. Для этого вычислим первую и вторую производные функции **Eff**(j_q):

$$\mathbf{Eff}'(j_q) = -k - E_3'(j_q), \quad \mathbf{Eff}''(j_q) = -E_3''(j_q). \quad (3.5)$$

В соответствии с (3.5), функция **Eff**(j_q) может обладать максимумом при $j_q = j_q^{(m)}$, если

$$E_3'(j_q^{(m)}) = -k, \quad E_3''(j_q^{(m)}) > 0, \quad (3.6)$$

причем $j_q^{(m)} \in (j_q^{(1)}, j_q^{(2)})$. Так как $k > 0$, то первое из условий (3.6) означает, что функция $E(j_q)$ должна быть убывающей в окрестности $j_q = j_q^{(m)}$. Второе из условий (3.6) означает, что график этой функции в окрестности $j_q = j_q^{(m)}$ должен быть обращен вогнутостью вверх.

Простой пример функции, удовлетворяющей перечисленным требованиям при любых значениях аргумента $j_q \in [j_q^{(1)}, j_q^{(2)}]$:

$$E_3(j_q) = k_3 + k_4 / j_q, \quad (k_3, k_4 > 0).$$

В этом случае, первое из условий (3.6) приводит к уравнению

$$-k + k_4 / (j_q^{(m)})^2 = 0,$$

положительный корень которого, дается выражением

$$j_q^{(m)} = \sqrt{k_4 / k}. \quad (3.7)$$

При этом, второе из условий (3.6) выполняется автоматически:

$$E_3''(j_q^{(m)}) = 2k_4 / (j_q^{(m)})^3 > 0.$$

Получилось, что максимальное значение функции **Eff**(j_q) в случае равно

$$\mathbf{Eff}\left(j_q^{(m)}\right)=\left(I-k_1-k_2-k_3\right)-2\sqrt{kk_4}, \quad (3.8)$$

а требование $j_q^{(m)} \in \left(j_q^{(1)}, j_q^{(2)}\right)$ можно переписать в форме: $k_4 / \left(j_q^{(2)}\right)^2 < k < k_4 / \left(j_q^{(1)}\right)^2$.

Таким образом, при фиксированных затратах при внедрении организационных инноваций на одного человека k ($k_4 / \left(j_q^{(2)}\right)^2 \leq k \leq k_4 / \left(j_q^{(1)}\right)^2$), существует вполне определенное количество работников высокой квалификации $j_q^{(m)}$, при котором эффективность (**Eff**) максимальна. Соответственно, как уменьшение ($j_q < j_q^{(m)}$), так и увеличение ($j_q > j_q^{(m)}$) числа работников может привести только к снижению эффективности.

При $k < k_4 / \left(j_q^{(2)}\right)^2$ функция **Eff** (j_q) является монотонно возрастающей на $\left[j_q^{(1)}, j_q^{(2)}\right]$

а при $k > k_4 / \left(j_q^{(1)}\right)^2$ — монотонно убывающей. Иными словами, в первом случае эффективность организационных инноваций тем выше, чем больше предприятие будет тратить на одного работника. Во втором случае рост расходов на каждого задействованного специалиста максимизирует эффект до определенного уровня. При достижении расходов некой точки m эффективность начнет убывать. В этом случае действует закон убывающей предельной отдачи, т.е. после точки максимума каждый дополнительный лей будет приносить меньше отдачи.

Из формулы (3.7) следует, так же, что чем больше предприятие инвестирует в человеческий капитал ($k_4 / \left(j_q^{(2)}\right)^2 \leq k \leq k_4 / \left(j_q^{(1)}\right)^2$), тем меньшее количество персонала высокой квалификации понадобится предприятию, для того чтобы максимизировать эффект от внедрения организационных инноваций.

Согласно расчету максимального значения функции, при заданном значении параметра k_4 , максимальное значение эффективности **Eff** ($j_q^{(m)}$) с уменьшением k возрастает, а значение $j_q^{(m)}$ - растет до тех пор, пока не достигнет максимального значения $j_q^{(2)}$. Исходя из формулы (3.7) $j_q^{(m)} = j_q^{(2)}$, определим минимальное значение k , при котором **Eff** достигает наибольшего значения: $k = k_4 / \left(j_q^{(2)}\right)^2$

Другими словами, существует обратнопропорциональная зависимость расходов предприятия на внедрение новых методов ведения бизнеса и количества квалифицированных работников. Эмпирической базой доказательства данной гипотезы является проведенное в 2014 году исследование предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия. Руководителям предприятий было предложено оценить расходы на

внедрение новых методов ведения бизнеса в зависимости от уровня квалификации специалистов их предприятий. Данные представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Исследование зависимости расходов предприятия на внедрение новых методов ведения бизнеса от количества квалифицированных работников

№ п/п	Название предприятия	Среднесписочное количество работающих, чел	Кол-во работников с высшим образованием среди администрации и специалистов (включая персонал с научными степенями), чел (j_q)	Расходы предприятия на внедрение новых методов ведения бизнеса (обучение, мотивация, программное обеспечение и др.), лей (E_3)
1	ИМ «Тесса» SRL	31	9	149000
2	«Tartcomvin»SRL	29	8	151000
3	SRL «Nexovin»	27	7	150000
4	«Jemciujina» SRL	33	10	144000
5	«Vinuri de Comrat» SA	90	19	130000
6	SC «Tomai-Vinex»SA	238	32	120000
7	SA «Kazaiak-Vin»	42	11	135000
8	«Invinprom»SRL	30	9	151000
9	SA «Ciok-Maidan-Vin»	19	6	161000
10	«Şadrisvin»SRL	23	6	165000
11	SRL «MoldiugVin»	58	13	132000
12	«ArcVinCo» SA	74	14	117000
13	«DK-Intertrade» SRL	208	28	115000
14	ИМ «Vinaria Bostovan» SRL	331	32	125000

Источник: разработано автором на основе опроса руководителей винодельческих предприятий АТО Гагаузия

Примем во внимание, что зависимость $E_3(j_q)$ на отрезке [6;32] может быть хорошо аппроксимирована (заменена) многочленом 3.9 :

$$E_3(j_q) = 2.754 \times 10^5 (1.0097)^x x^{-3.27} . \quad (3.9)$$

Тогда графики функции $\mathbf{Eff}(j_q)$, построенные для различных значений k с помощью компьютерной программы WolframMathematica, на этом отрезке будут иметь вид, представленный на рисунке 3.4.

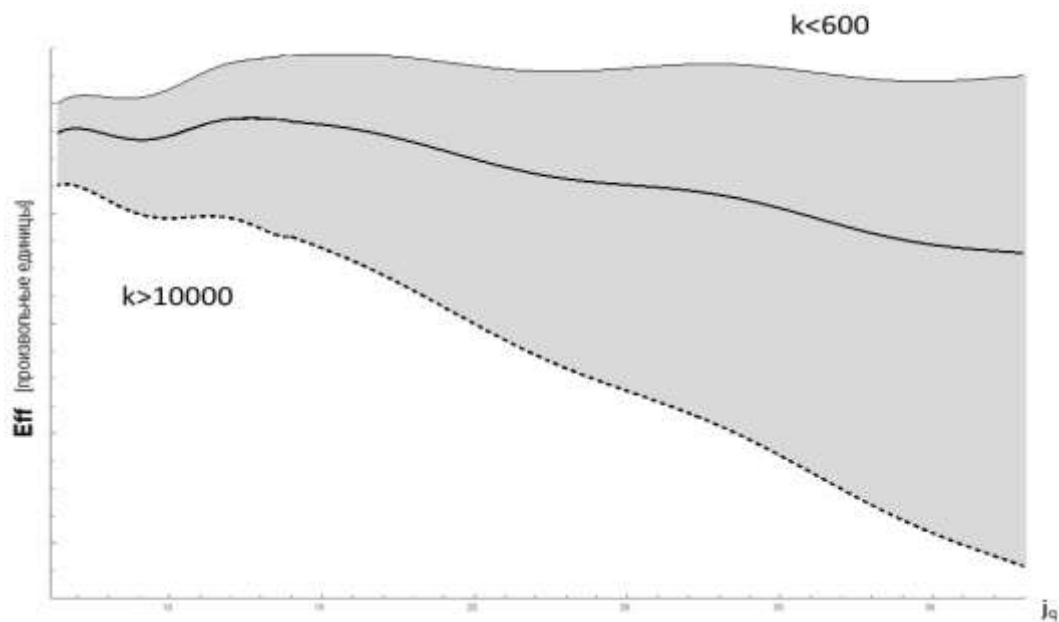


Рис. 3.4. Зависимость $\mathbf{Eff}(j_q)$ при k равном 600 (тонкая сплошная линия), 4000 (жирная сплошная линия) и 10000 (штриховая линия)

Источник: разработано автором

Из рисунка 3.4. видно, что при $600 < k < 10000$ функция $\mathbf{Eff}(j_q)$ может обладать на отрезке [6;32] локальными максимумами. При $k < 600$ она является монотонно возрастающей функцией, а при $k > 10000$ — монотонно убывающей. Это говорит о том, что затраты (повышение заработной платы, премии, обучение и т.д) на каждого квалифицированного работника, при внедрении организационных инноваций, должны начинаться от 600 лей. В этом случае добавление каждых дополнительных 100 лей на расходы будет приводить лишь к повышению эффекта от инноваций. Однако, при достижении суммы 10000 лей на человека, добавление каждых 100 лей расходов приведет к снижению эффекта от инноваций. Так же из графика, что эффективность с ростом количества персонала задействованного в реализации инновации после значения $j_q=16$ спадает медленно при малых k (расходах) и очень быстро при больших.

Предлагаемый методический подход имеет ряд преимуществ, среди которых:

1. **Комплексность оценки** организационных нововведений;
2. Возможность оценки **всех** организационных инноваций на предприятии;
3. Возможность **расчета** количества требуемого персонала и затраты на каждого специалиста, еще на этапе их планирования и внедрения;
4. **Гибкость** оценки (возможность включения в расчет любых показателей, а также возможность изменения состава показателей с течением времени).

Кроме всего, преимущества представленной методики, заключаются в том, что она позволяет не только обосновать эффект от реализованных инноваций, но и спрогнозировать количество требуемого персонала и затраты на каждого специалиста, еще на этапе их планирования и внедрения.

Как уже было отмечено в работе, эффект получаемый от внедрения организационных инноваций, не всегда можно измерить в стоимостном выражении. В таблице 1, приложение 7, автором так же представлен получаемый эффект, в том числе и социальный, от внедрения конкретного вида организационной инновации.

3.3. Кластерная модель управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия

Проведенный во второй главе в п.2.3. анализ винодельческой отрасли Республики Молдова и АТО Гагаузия, показал спад объемов производства. Так, в целом по Республике в период 2008-2014 гг скорость падения объемов производства винодельческой продукции в натуральном выражении в среднем составляет 5,31% ежегодно. Производство винной продукции в АТО Гагаузия в среднем ежегодно снижается на 4,46%. Для изменения данной тенденции одним из приоритетных направлений устойчивого развития предприятий винодельческой отрасли должна стать систематизация их деятельности, выраженная в преодолении разобщенности и в принятии единой концепции развития винодельческой отрасли в АТО Гагаузия.

Для обеспечения долгосрочного развития инновационной деятельности винодельческих предприятий наряду с внедрением процессных инноваций, выраженных во внедрении передовых технологий, закупке нового оборудования, необходимо проводить изменения и в деловой практике, организации рабочих мест, в развитии внешних связей. Для такого рода инноваций чаще отмечаются возможность комбинирования и создание новых преимуществ и экономии за счет синергетического эффекта, возникающего в результате объединения ресурсов различных производителей.

Однако, как показал анализ, проведенный в п.2.3., организационные инновации в своей практике используют лишь 14% винодельческих предприятий АТО Гагаузия. С целью совершенствования развития винодельческих предприятий АТО Гагаузия в рамках именно организационных инноваций, в данной работе предлагается создание регионального винного кластера. Винный кластер, для его участников, будет являться организационной инновацией в виде нового метода ведения бизнеса и изменений во

внешних связях предприятия. Так же, кластер послужит толчком для развития и повышения конкурентоспособности винодельческой отрасли и региона в целом.

Кластеризацию винной отрасли АТО Гагаузия, автор предлагает проводить в рамках системного подхода в менеджменте, так как, согласно исследованиям О.В. Костенко *кластер в экономике – это система*, обладающая следующими характеристиками [102]:

- ее элементами являются географически близкие экономические агенты (предприятия, организации и т.п.);

- агенты имеют устойчивые связи (в форме как конкуренции, так и кооперации), которые могут определяться принадлежностью к одной отрасли, группе связанных (вертикальная цепочка ценности) и/или родственных отраслей (каналы снабжения, сбыта, использование технологий, перенос знаний и т.п.), использованием общей инфраструктуры и т.д.;

- границы системы подвижны и размыты, поскольку вхождение экономического агента в систему свободно и добровольно («снизу»), на основе экономического или иного интереса, под действием сложившихся условий;

- среда играет важную роль в зарождении и развитии кластера, в качестве объективных условий можно назвать отраслевые особенности (например, тенденция географической концентрации предприятий), связи между отраслями (технологические и организационные предпосылки к комбинированию отраслей), региональные особенности (все, что влияет на размещение производств).

Идея повышения конкурентоспособности на основе реализации кластерных стратегий не нова. Но в период экономического кризиса, когда традиционные методы диверсификации уже не могут дать должной отдачи, использование кластерной модели организации бизнеса в качестве адекватного инструмента модернизации экономики не имеет альтернативы. Взаимообусловленность и взаимосвязи между процессами кластеризации, усиления конкурентоспособности и ускорения инновационной деятельности - это новый экономический феномен, который позволяет противостоять натиску глобальной конкуренции и должным образом отвечать требованиям национального и регионального развития.

Работы о преимуществах сетевой организации бизнеса в промышленности возникли достаточно давно. Одной из самых ранних работ в этой области была книга Альфреда Маршала «Принципы экономики», вышедшая в начале XX века, где приводились исследования промышленных районов Великобритании, исходя из результатов которых

можно сделать вывод, что в ней фактически рассматривается *кластер*[60]. Феномен кластеров впервые был подробно изучен известным ученым Майклом Портером при исследовании условий развития и деятельности 100 наиболее конкурентоспособных группировок крупных, средних и множества малых предприятий, расположенных в различных странах мира. Такие группировки предприятий одной отрасли формируются потому, что одна или несколько крупных фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяет свое влияние и деловые связи на ближайшее окружение, постепенно создавая устойчивую сеть из лучших поставщиков и потребителей. В свою очередь, успехи такого окружения оказывают положительное влияние на дальнейший рост конкурентоспособности всех участников этой группировки компании. Такие образования и есть кластеры [127]

По определению Майкла Портера, **кластеры** — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и др.) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга [128]

М. Портер отмечает, что в кластере присутствуют предприятия разных отраслей, технологически связанные между собой. Обычно это компании, производящие готовую продукцию; поставщики специализированных факторов производства, компонентов, машин, а также сервисных услуг; финансовые институты; фирмы, обеспечивающие движение продукции по каналам сбыта; производители сопутствующих продуктов и др. Глубина связей между ними свидетельствует о степени развития самого кластера.

Так же, согласно М. Портеру, реализация кластерной политики способствует росту конкурентоспособности бизнеса за счет потенциально эффективного взаимодействия участников кластера, связанного с их географически близким расположением, включая расширение доступа к инновациям, специализированным услугам и высококвалифицированным кадрам, а также снижением транзакционных издержек, обеспечивающим формирование предпосылок для реализации совместных кооперационных проектов и продуктивной конкуренции. Кроме всего прочего, формирование и развитие кластеров является эффективным механизмом привлечения прямых иностранных инвестиций и активизации внешнеэкономической интеграции.

Опыт развития кластерных систем показывает, что они дают значительный импульс региональному развитию, в том числе повышению экономической активности

депрессивных территорий, а также развитию малого и среднего бизнеса [148].
 Доподлинно известно, что малые предприятия по отдельности практически не способны концентрировать значительные ресурсы на проведение научно – исследовательских и опытно – конструкторских разработок, дорогостоящих маркетинговых мероприятий, эффективно строить работу с поставщиками и иметь «эффект от объема» и не в состоянии конкурировать на открытых рынках. В то же время, в составе кластера малые предприятия в состоянии успешно противостоять в конкурентной борьбе даже с крупными предприятиями.

Основной феномен кластера состоит в том, что каждый участник, преследуя свою цель, повышает эффективность не только своей работы, но и работы конкурента, либо партнера.



Рис.3.5. Взаимосвязь и интересы потенциальных участников кластера

Источник:100, с. 72

Классическим примером взаимовыгодного сотрудничества в рамках кластера является Калифорнийский винный кластер. После отмены «сухого закона» в Калифорнии была образована коммерческая ассоциация — Институт вина (California Wine Institute), куда вошли 48 винодельческих хозяйств. После довольно сложного периода калифорнийские производители вина взяли курс на завоевание национального рынка и вытеснение с рынка импортного вина. К середине 1990-х гг. калифорнийским виноделам удалось достичь качества продукции, сопоставимого с лучшими регионами Франции. В 1997 г. Калифорния уже производила 90 % всего вина в США, что сделало ее четвертым в мире производителем. [62].

Такой рывок был в значительной степени основан на взаимодействии компаний региона в рамках ассоциаций, среди которых основанная в 1974 г. Ассоциация виноградарей Калифорнии, одна из самых влиятельных в штате. Основными задачами Ассоциации являются установление, поддержание и контроль качества продукции. В дальнейшем взаимодействие предприятий в рамках Ассоциации легло в основу кластера виноделия, который схематично представлен на рис. 3.6



Рис. 3.6. Калифорнийский кластер виноделия

Источник: 62

В кластере явно выражено ядро, состоящее из виноградников (виноградарей) и винзаводов, работающих в постоянном взаимодействии. Виноградники являются крупными работодателями, на них занято на постоянной основе около 40 тыс. чел., в период сбора урожая это число удваивается за счет сезонных рабочих.

Важную роль в кластере играют каналы сбыта. Можно выделить 3 основных канала сбыта - это собственные оптовые компании, крупные сетевые торговцы, на их долю приходится до 30 % объема реализации винодельческой продукции и крупные розничные продавцы. Остальные каналы сбыта имеют незначительные объемы: это торговля по Интернету, винные бутики, рестораны и т. д.

Образовательный сегмент кластера хорошо развит и представлен крупнейшими государственными и негосударственными образовательными учреждениями. К наиболее известным можно отнести Калифорнийский университет, где существует факультет виноделия. Большинство крупных виноделен имеют собственные программы повышения квалификации, активно практикуются программы обмена опытом с европейскими университетами и институтами. Таким образом, образовательный сегмент кластера полностью покрывает потребность кластера в квалифицированных кадрах.

Характерной чертой Калифорнийского кластера вина является полицентричность: в нем взаимодействуют несколько организаций, отражающих интересы разных участников, и наблюдается своеобразное «разделение труда» в обслуживании интересов кластера. Так, Совет по рынку вина занимается координацией маркетинговой и рекламной политики, Ассоциация виноградарей Калифорнии лоббирует интересы владельцев виноградников, а Калифорнийский институт вина отражает интересы винзаводов, производящих столовые и “no-name” (массовые) вина [166]

Важнейшим критерием, определяющим уровень развития кластера, является совместная поддержка имиджа общего бренда. Такая поддержка свидетельствует о том, что кластер состоялся и в нем преодолены препятствия, вызванные, прежде всего низким уровнем взаимного доверия членов кластера, т. к. бренд является общей собственностью и ответственностью всех участников кластера [166]

Идея кластеризации экономики рассматривалась и в Республике Молдова. Так, в целях скорейшего перехода страны на инновационный путь развития, более полного использования научных достижений в реальном секторе экономики и активизации научной, научно-технической и инновационной деятельности Академией наук Республики Молдова был разработан и в августе 2010 года предложен для широкого обсуждения проект Концепции развития инновационного предпринимательства на период до 2020 года, реализация которой, должна привести к структурной перестройке молдавской

экономики и ускоренному развитию инновационного предпринимательства. В этом же году Министерство экономики Республики Молдова наметило ряд приоритетов государственной политики в области инноваций, среди которых выделено создание кластеров с участием малых и средних предприятий.

В 2011-2012 гг. Министерство экономики Республики Молдова совместно с Институтом Экономики, Финансов и Статистики разработали «Концепцию кластерного развития промышленного сектора Республики Молдова», утвержденную Правительством 20 августа 2013 года [6]. Концепция кластерного развития промышленного сектора Республики Молдова основана на международном опыте кластерных инициатив (страны ЕС, Китайская Народная Республика и т.д.), которые являются важной составляющей развития промышленных, региональных и инновационных политик развитых экономик.

Основной целью кластерного развития промышленного сектора Республики Молдова является определение необходимости и возможности внедрения и развития механизма ассоциации экономических агентов в форме кластера для эффективного и конкурентного развития промышленных отраслей экономики страны [6].

Основными причинами низкого уровня интеграционных процессов среди предприятий Республики Молдова, препятствующих развитию кластеров, можно назвать следующие: нежелание предпринимателей кооперироваться, непонимание того, что многие задачи своего бизнеса они не в состоянии решить самостоятельно. Одна из причин нежелания кооперироваться - мнение предпринимателей о том, что кооперация во многом является искусственной, она инициируется в чьих-то личных интересах и не способна принести позитивный эффект бизнесу. Еще одним барьером, препятствующим развитию кластеров, является значительный временной лаг: серьезный эффект от создания кластеров наступает через 3-6 лет. Поэтому, сложно убедить менеджеров предприятий включаться в процесс создания кластера, не получая быстрого результата [71].

В АТО Гагаузия, также существует ряд объективных причин, негативно влияющих и препятствующих созданию кластеров в регионе. К ним можно отнести:

- низкий уровень культуры взаимоотношений, доверия и общей производственной идеологии;
- недостаточный уровень экономического влияния региональных органов власти на предприятия, входящие в кластерную структуру;
- нестабильные связи между научно-исследовательскими институтами, вузами и производственными предприятиями;
- краткосрочная стратегия развития у предприятий и недостаточность долгосрочного интереса повышения конкурентоспособности у административных органов;

- низкий уровень развития бизнес-климата и инфраструктурной базы;
- недостаточный уровень конкурентной борьбы и ее интенсивности.

Однако положительный опыт многих стран, особенно стран Евро Союза, где существует более 2000 кластеров, показал эффективность функционирования данных структур[20;22;25]. Ряд молдавских ученых [17;18;23;40;57;58;71;86], также считают, что создание кластеров не только возможно, но и необходимо для консолидации малых и средних предприятий в Республике Молдова, повышению конкурентоспособности ключевых отраслей экономики и т.д.

Важное место в системе региональных отношений занимают вопросы выявления отраслей сложившейся специализации региона и обоснования направления его эффективной деятельности. Индекс специализации регионов Республики Молдова, подсчитанный в исследовании Гуцу К.[17], демонстрирует основные направления отраслевого развития кластерных сетей. Так, удельный вес продукции АТО Гагаузия, поставленной на внешние рынки, в 2011 году составил 67,7%. В лидерах – производство натуральных вин и производство одежды, выделка и крашение меха (шерсти овец). Именно эти направления, по мнению Гуцу К., в первую очередь требуют исследования на предмет определения кластерных связей.

С целью обоснования значимости винодельческой отрасли АТО Гагаузия в винной отрасли Республики Молдова, и обоснования создания винного кластера в регионе, автором был также рассчитан уровень специализации АТО Гагаузия. Наиболее доступным методом анализа значимости определенной отрасли региона в экономике страны в целом, является расчет таких показателей как: коэффициент локализации, коэффициент специализации, коэффициент среднедушевого производства. Если значение анализируемых показателей превышает единицу, то можно говорить о специализации региона в данной отрасли[105]

Алгоритм расчета показателей и данные, необходимые для расчетов, представлены в приложении 8. Рассчитанные показатели потенциала кластеризации винодельческой отрасли АТО Гагаузия представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 Показатели потенциала кластеризации виноделия АТО Гагаузия

Показатель	2012 г	2013 г	2014 г
Коэффициент локализации	7,1	7,9	10,2
Коэффициент специализации	6,32	5,44	9,31
Коэффициент среднедушевого производства	4,3	4,01	5,9

Источник: рассчитано автором на базе 107

Если расчетные показатели больше или равны единице, следовательно, данные отрасли выступают как отрасли рыночной специализации и в них *либо существуют кластеры, либо их создание является возможным*. Как видно из таблицы, каждый из рассчитанных показателей превышает установленное значение (единица) в разы. Немаловажным является тот факт, что наблюдается положительный темп прироста каждого коэффициента в 2014 году по сравнению с 2012 годом, это свидетельствует о возможных дальнейших перспективах роста кластеров. Значения показателей, а также положительная динамика свидетельствуют о высоком уровне специализации региона и возможности формирования кластера виноделия в АТО Гагаузия.

Рассматривая винодельческую отрасль АТО Гагаузия, как базу винного кластера на юге Республики, надо отметить так же следующие предпосылки для его создания [24;23;40;112;113]:

1. Выгодное экономико-географическое положение АТО Гагаузия
2. Наличие благоприятных природно-климатических условий для выращивания винограда – основного сырья в винном производстве;
3. Квалифицированные человеческие ресурсы;
4. Функционирование Комратского Государственного Университета, который выпускает специалистов в области виноделия;
5. Развитие услуг Инновационного Инкубатора, цель которого является развитие экономики, основанной на инновациях и передаче новых технологий за счет стимулирования и развития инновационных МСП;
6. Развитая научная база виноградарства и виноделия;
7. Развитая инфраструктура в регионе;
8. Поддержка органов власти;
9. Высокая географическая концентрация винодельческих предприятий с учетом небольшой площади автономии;
10. Наличие административных структур и предприятий, способных входить в цепочки создания добавленной стоимости;
11. Применение успешной практики стран ЕС по стимулированию создания и успешного развития кластеров.

Кроме этого, наиболее жизнеспособные кластеры развиваются в тех секторах и регионах, где предприниматели уже наладили кооперацию и между ними уже существует

определенная степень диалога и доверия. Формой такой кооперации на территории АТО Гагаузия является Ассоциация виноделов Гагаузии «GAGAUZIA-VIN».

Ассоциация виноделов Гагаузии «GAGAUZIA-VIN» -негосударственная, независимая, добровольная, некоммерческая организация. Ассоциация объединяет тринадцать предприятий по производству вина и виноматериалов, осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия, и представляет их всесторонние интересы в отношениях с государственными и негосударственными учреждениями и организациями[156].

Ассоциация создана с целью помощи ее членам в налаживании взаимовыгодного сотрудничества с отечественными и зарубежными потенциальными партнерами; содействовать популяризации и продвижению винодельческой продукции из АТО Гагаузия на территории Республики Молдова и за рубежом [156].

На рисунке 3.7 представлена организационная схема винного кластера в АТО Гагаузия, рекомендуемая автором.

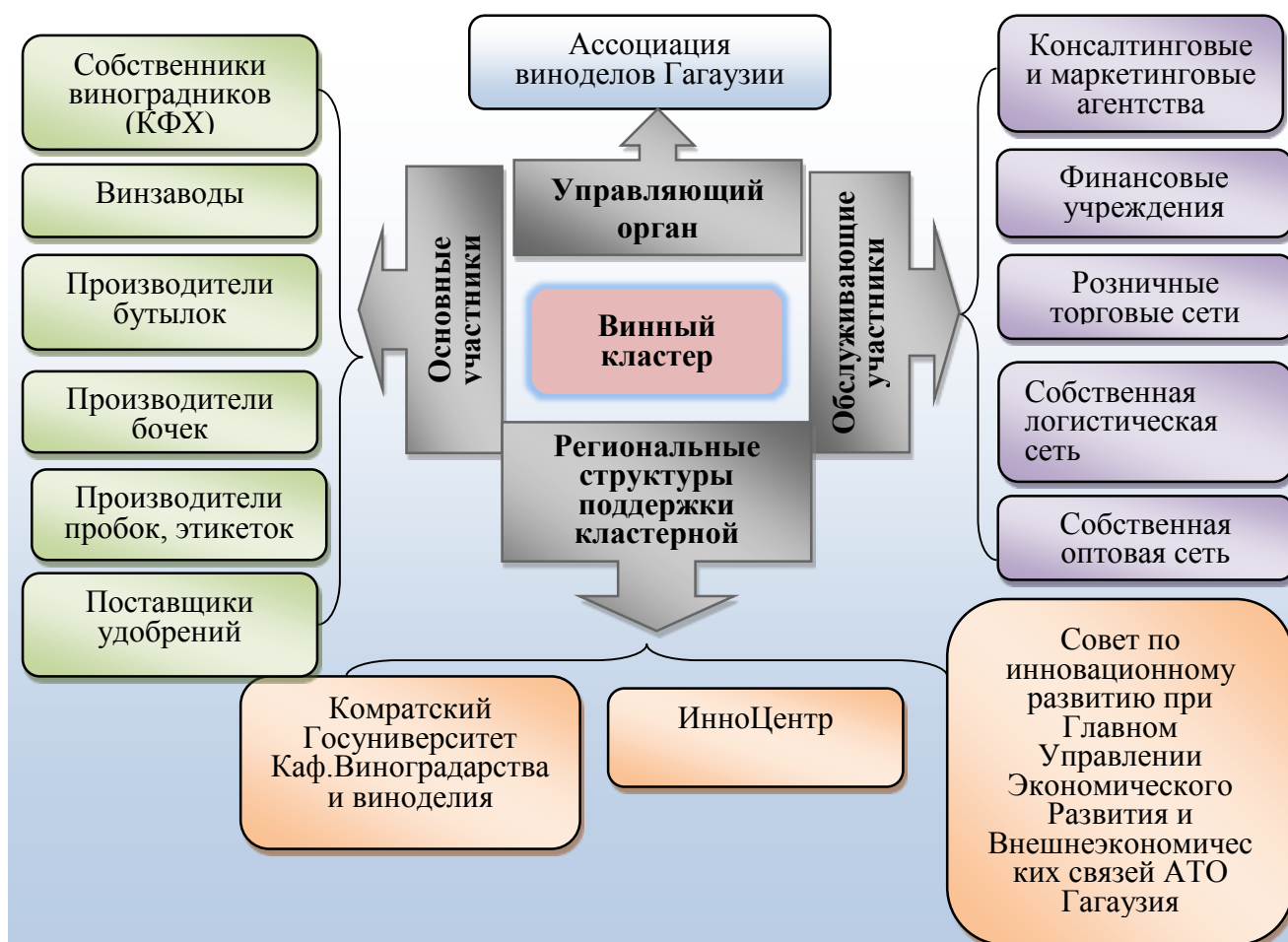


Рис. 3.7. Предлагаемая организационная схема винного кластера АТО Гагаузия

Источник: разработано автором

Из представленной организационной схемы видно, что в роли управляющего органа кластера выступает Ассоциация виноделов Гагаузии «GAGAUZIA-VIN»

Основные участники кластера занимаются непосредственно выращиванием, переработкой винограда, разливом и хранением вина.

Обслуживающие участники кластера содействуют проведению маркетинга рынка виноделия, реализации готовой продукции, освоению новых рынков сбыта, льготном финансировании перерабатывающих предприятия, а также финансированием кластера из специальных европейских фондов и т.д.

Роль региональных структур поддержки кластерной политики заключается в помощи при внедрении ресурсосберегающих, интенсивных технологий, достижений науки и передового опыта, обеспечением квалифицированными кадрами и т.д.

Целесообразно, чтобы основными организациями, участвующими в разработке и внедрении кластерной политики в винодельческой отрасли АТО Гагаузия, были следующие:

1. Организация по привлечению инвестиций и продвижению экспорта из Молдовы (ОРЕМ) – обеспечивать продвижение коммерческих марок отечественных компаний в рамках кластеров и привлечение местных и зарубежных инвесторов в целях вовлечения национальных кластеров в сеть международных кластерных ассоциаций;

2. Институт экономики, финансов и статистики (IEFS) – обеспечивать методологическую поддержку в процессе разработки и развития кластерной политики;

3. Академия наук Молдовы и другие учреждения в области науки и инноваций – обеспечивать исследования и научные разработки в целях инновационного развития кластеров;

4. Агентство по инновациям и технологическому трансферту (АИТТ) – обеспечивать поддержку инновационного развития кластеров.

Для формирования регионального винного кластера предлагается использовать алгоритм, предлагаемый экспертами Евро Союза. Данная методика имплементации кластера в экономику страны, является синтезом существующих методик и рассматривает создание кластера исходя из 5 основных фаз (рис.3.8):



Рис. 3.8 Алгоритм формирования регионального винного кластера

Источник: составлено автором на основе [132]

Рассмотрим каждую фазу формирования кластера более подробно [132]:

1. Инициирование. Инициаторами процесса создания кластера, как правило, являются непосредственные выгодополучатели, то есть предприниматели. Инициирование процесса формирования кластера предпринимателями должно находить поддержку (финансовую и политическую) на региональном либо на национальном уровне. В инициативную группу на начальном этапе могут входить на паритетной основе представители бизнеса и публичного сектора. Ее функции, помимо основных организационных и административных мероприятий по инициированию кластера, должны быть направлены на определение принципов создания кластера и выявлению заинтересованных лиц в создании кластера организаций.

Как показывает успех развитых стран мира, лидерами в росте конкурентоспособности оказываются те кластеры, которые опираются на модель «тройной спирали» – партнерство государства, бизнеса и науки. Именно эта социальная конструкция дает особую устойчивость и мобильность в глобальной конкуренции.

2. Диагностика. Для выявления возможных участников кластера необходимо определить промышленные предприятия, самоуправления, образовательные и научные,

финансовые организации, которые потенциально могут войти в кластер, в том числе в рамках определенной территории. Необходимо определить как предприятия, выполняющие разные функции, но объединенные одним технологическим процессом, так и смежные предприятия и фирмы.

После того, как были определены участники и конечный продукт, следует сделать количественный анализ кластера через сбор статистической и документальной информации о нем.

Статистическое исследование включает в себя углубленное исследование с использованием специфических статистических данных и источников по выявлению количества работников и предприятий сектора предполагаемого кластера, темпы роста предприятий, включая количество новых предприятий за определенный промежуток времени, а также увеличение оборота и экспортных продаж. Исследование также содержит в себе данные о статистической концентрации фирм в кластере, по сравнению с общим количеством фирм сектора в регионе и государстве.

По завершению сбора статистических и документальных данных полученную информацию необходимо перепроверить через индивидуальные опросы участников кластера. Именно прямые опросы потенциальных участников кластера и ключевых лиц в регионе помогут более четко сформулировать окончательную специализацию и направленность кластера.

3. Стратегия. В создании стратегии должны принимать участие все партнеры сектора и потенциального кластера. Стратегия должна включать в себя анализ текущей ситуации в секторе и регионе, проблемы, общее видение и миссию кластера, общие и специфические цели развития кластера, SWOT анализ. Должен также быть представлен обзор существующих и необходимых компетенций участников и роли партнеров в достижении стратегических целей. Определены индикаторы измерений достижений кластера, в частности добавленной стоимости и экспортных продаж.

Помимо прочего, в стратегии следует указать возможных конкурентов на национальном и мировом рынках. Стратегия обычно охватывает период от 3 до 5 лет и подлежит ежегодному обновлению. Программу реализации стратегии следует строить на стратегических целях и задачах развития кластера и должна быть спроецирована не менее чем на 5 лет. Программа может содержать в себе комплексные проекты и задачи, такие как разработка плана PR кампании кластера, разработка и реализация маркетинговой стратегии кластера, выработка решений проблем в цепочке добавочной стоимости, привлечение инвестиций в модернизацию производственной инфраструктуры.

На основании программы реализации стратегии необходимо составить детальный план мероприятий кластера, с указанием сроков, ответственных и исполнителей. Реализация конкретных мероприятий выполняется, в зависимости от мероприятия внешними экспертами, обладающими необходимой компетенцией. Количество рабочих групп может варьироваться, но, как правило, их количество равнозначно количеству стратегических целей кластера.

5.Формализация кластера. Исходя из международного опыта, формирование кластера может иметь различные формы. В одних странах требуется создание юридического лица в виде коммерческой или некоммерческой структуры, в других нет. Для АТО Гагаузии рекомендуется заключить договор о консорциуме.

6. Оценка, мониторинг.

Эффективность реализации стратегии и плана мероприятия кластера можно оценить, исходя из различных групп индикаторов. Выделим 4 наиболее важные:

➤ *Рост качества производственных мощностей, ресурсов и ИТ базы:*

- снижение затрат и повышение качества услуг и товаров за счет эффекта синергии, в основном, за счет упорядочения логистики и внедрения информационных технологий;
- сохранение существующей рабочей силы и создание новых рабочих мест;
- совместные проекты, направленные на сотрудничество бизнеса и учреждений образования в области подготовки специалистов для нужд кластера.

➤ *Повышение конкурентоспособности кластера посредством:*

- создания «совокупной инновационной продукции» кластера;
- роста производительности труда;
- улучшения основных показателей производственно-хозяйственной деятельности;
- внедрения современных стандартов качества в кластере.

➤ *Расширение роли кластера на внутреннем и внешнем рынках*

- рост показателей экспортной деятельности;
- создание единого имиджа кластера и её участников;
- лучшее знание потребностей и тенденций национального и глобального рынков;
- количество вновь созданных предприятий в кластере;
- количество привлеченных в кластер инвестиций;
- число вновь созданных совместных предприятий.

➤ *Укрепление сетей сотрудничества*

- число контактов и уровень сотрудничества с другими кластерами;
- количество новых партнеров, вовлеченных в кластер;

- членство в других кластерных организациях;

С учетом жизненного цикла кластера, необходимо проводить ряд мероприятий на регулярной основе с целью уточнения и корректировки стратегии и плана мероприятий. Изменения в стратегических документах должны быть согласованы со всеми участниками кластера. Это позволяет оценить эффективность деятельности как кластера в целом, так и его участников.

Опишем выгоды, которые смогут получить все участники винного кластера в АТО Гагаузия (таблица 3.4). Эти выгоды также будут являться и мотивирующими факторами при принятии решения о создании кластера и вхождения в него.

Таблица 3.4 Выгоды от участия в винодельческом кластере

Участники кластера	Выгоды от участия в кластере
<p>1. Ядро кластера (основные участники):</p> <p><i>1.1. Производители вина</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ гарантированный рынок сбыта; ✓ сокращение издержек приобретения необходимых ресурсов (сырья, материалов, оборудования); ✓ возможность внедрения инноваций; ✓ снижение транзакционных и транспортных издержек; ✓ единая политика продвижения продукции; ✓ использование недостающей инфраструктуры; ✓ возможность использования льготных финансовых ресурсов; ✓ узнаваемость товара; ✓ единые стандарты качества для всех участников кластера; ✓ возможность передачи производителями вина мелких, не профильных видов деятельности (н-р: обработка виноградников) крестьянско-фермерским хозяйствам, входящим в кластер; ✓ доступ малых предприятий к результатам высоко капиталоемких специализированных исследований, инвестированных за счет средств всех участников кластера.
<p><i>1.2 Собственники виноградников (крестьянско-фермерские хозяйства)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ наличие постоянного заказчика; ✓ государственное финансирование; ✓ страхование рисков; ✓ адресная селекция.
<p>2. Обслуживающие участники</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ наличие постоянного потребителя (ядро кластера); ✓ финансовая стабильность.
<p>3. Региональные структуры поддержки кластерной политики</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ адресная подготовка специалистов; ✓ адресность научно-исследовательских разработок; ✓ воплощение достижений науки и образования в реальном производстве; ✓ наличие постоянных клиентов по продвижению продукции;
<p>4. Региональные органы власти</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ увеличение поступлений в региональный бюджет; ✓ гарантия отдачи на вложенные дотации в виноградарство; ✓ увеличение количества рабочих мест; ✓ достижение конкурентного состояния региона в винной отрасли; ✓ повышение имиджа на мировом рынке; ✓ усиление действия мультипликативного эффекта в регионе, заключающегося в положительном воздействии кластера на конкурентную среду региона.

Источник: разработано автором

Кроме описанных выгод для участников кластера, следует так же отметить и возникающий при этом эффект синергии. Это связано с тем, что, кластер как устойчивое партнерство взаимосвязанных предприятий, учреждений, организаций, отдельных лиц может иметь потенциал, который превышает простую сумму потенциалов отдельных составляющих. Это приращение возникает как результат сотрудничества и эффективного использования возможностей партнеров в длительном периоде, сочетания кооперации и конкуренции [147].

Хасанов Р.Х. считает, что важнейшими синергетическими эффектами кластера являются[147]:

1) **Эффект перетока знаний в кластере.** Знания в кластере создаются: путём различных форм совместных действий фирм, университетов и др. агентов. Знания перетекают из одной фирмы в другую, формируя уровень знаний в кластере. Новые идеи, бизнес-процессы и технологии в кластере доступны для всех предприятий, которые применяя и совершенствуя полученные знания, создают новые конкурентные преимущества, увеличивая конкурентоспособность кластера в целом и получая синергетический эффект.

2) **Эффект приращения денежного потока за счет сложения денежных потоков компаний, входящих в кластер.** Эффект синергизма денежных потоков объясняется тем, что сумма денежных потоков отдельных предприятий меньше, чем совокупный денежный поток кластера. Движение денежных потоков существенно повышает их эффективность и приводит к сокращению текущих потребностей предприятий в них на основе увеличения их оборачиваемости и способствует росту ВВП региона и страны базирования кластера.

3) **Эффект совместного использования инфраструктурных объектов.** На основе инфраструктуры строятся конкурентные преимущества и образуются взаимосвязи кластера. Выбор государственного, частного или смешанного источника финансирования инфраструктуры определяется соображениями экономической целесообразности. Желательно возведение инфраструктурных объектов осуществлять в соответствии с кластерной концепцией, т.к. кластеры способны создавать синергетический эффект при использовании инфраструктуры, мультипликативно увеличивая объём выпускаемой продукции и тем самым увеличивая ВВП.

4) **Эффект снижения транзакционных издержек.** В рамках кластера снижаются издержки поиска информации, ведения переговоров, издержки спецификации и защиты прав собственности. Кластеры за счёт перетока знаний, снижают специфичность того или

иногo ресурсa, всем предприятиям, входящим в кластер, доступны ресурсы, которыми обладает кластер в целом (н-р: ноу-хау или высококвалифицированные специалисты). В кластере специфические ресурсы одного предприятия перетекают к другим гораздо быстрее, формируя общую базу знаний кластера, и как следствие снижают транзакционные издержки.

Следовательно, в рамках кластера объединяются не только производственный, но и инновационный бизнес, комплексное управление качеством продукции, сервисное обслуживание. Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, способствует рационализации производственно-рыночных процессов, перераспределению рисков и проведению гибкой политики, необходимой в условиях быстро меняющейся конъюнктуры.

Спрогнозируем синергический эффект предприятий, потенциально входящих в кластер. Для этого на первом этапе следует определить предприятия, которые могли бы войти в кластер. На практике в винодельческой отрасли АТО Гагаузия функционируют свои предприятия-лидеры и менее успешные компании. Постепенно вокруг наиболее успешных предприятий может быть создан винный кластер.

В результате проведения анализа ряда финансово-экономических показателей деятельности предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия с использованием методики Е.В. Негашева и А.Д. Шеремета были выявлены предприятия-лидеры, наиболее устойчивые и стабильно развивающиеся[151].

В приложении 9 представлены следующие рассчитанные показатели по результатам работы предприятий за 2014 год:

- Коэффициент доли рынка;
- Коэффициент рентабельности собственного капитала по чистой прибыли;
- Коэффициент автономии;
- Затраты на 1 лей продукции;
- Коэффициент рентабельности активов по чистой прибыли

По каждому из коэффициентов был выбран эталонный показатель в столбце и произведена стандартизация путем деления показателей на эталонный, рассчитан рейтинг каждого предприятия (приложение 9, таблица 2)

В зависимости от величины рейтинга (чем меньше рейтинг, тем ближе предприятие к эталонному) распределены места и выявлены лидеры (таблица 3.5)

Таблица 3.5. Рейтинг конкурентоспособности винодельческих предприятий

№ п/п	Предприятие	Показатель конкурентоспособности компании (R)	Место
Комратский район			
1	IM «Тесса» SRL	3,105	12
2	«Tartcomvin»SRL	3,216	13
3	SRL «Nexovin»	2,856	11
4	«Vinuri de Comrat» SA	2,423	4
5	SC «Tomai-Vinex»SA	2,337	3
6	«Invinprom»SRL	2,261	2
7	SA «Ciok-Maidan-Vin»	2,462	6
8	«Şadrisvin»SRL	2,539	8
9	SRL «MoldiugVin»	7,396	14
Чадыр-Лунгский район			
1	«Jemciujina» SRL	2,754	10
2	SA «Kazaiak-Vin»	2,439	5
Вулканештский район			
1	«ArcVinCo» SA	2,545	9
2	«DK-Intertrade» SRL	1,956	1
3	IM «Vinaria Bostovan» SRL	2,481	7

Источник: рассчитано автором

Предположим, что изначально в кластер вошли три завода АТО Гагаузия. Заводы были выбраны по принципу территориальной близости и рейтингу конкурентоспособности. Все предприятия находятся в комратском районе, в радиусе около 30 км друг о друга и входят в пятерку самых конкурентоспособных предприятий региона.

1. «Vinuri de Comrat» SA: расположение -г.Комрат; место в рейтинге – 4;
2. «Invinprom» SRL: расположение - с. Кирсово, Комратский р-н; место в рейтинге -2;
3. «Tomai-Vinex» SA: расположение с. Томай, Комратский р-н; место в рейтинге -3.

Данные о финансово-экономическом состоянии этих предприятий за период 2010 - 2014 гг, необходимые для построения прогнозной модели, а так же расчеты приведены в приложении 10.

В приложении 10, применительно к выбранным предприятиям винодельческой отрасли региона, нами рассчитана зависимость объема производства от определенных факторов на базе производственной функции.

Для расчета были использованы: объем произведенной продукции в действующих ценах, и влияющие на него факторы - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, среднесписочная численность работников. Проведя анализ влияния этих факторов на объем производства, с помощью метода линейной аппроксимации на основе программы MSExcel, было получено математическое описание функциональной зависимости для исследования числовых характеристик и качественных свойств объекта.

Итог прогноза функционирования предприятий в рамках кластера представлен в таблице 3.6:

Таблица 3.4. Прогноз функционирования предприятий в рамках кластера

Показатель	$F_{\Phi(t-1)}$	$F_{\text{пр } t}$	Абсолютное отклонение (+;-)	Относительное отклонение (%)
Объем производства, тыс. лей	137978,5	148753,93	10775,4	107,8
Среднесписочная численность, персонала, чел.	280	320	40	114,3
Основные средства, тыс.лей	79694,1	84838,86	5144,76	106,5

Источник: разработано автором

Из данных таблицы 3.4., можно отметить рост всех проанализированных показателей в рамках кластера. Потенциально можно ожидать рост объема производства на 10775,4 тыс. лей или 7,8%, увеличение среднесписочной численности персонала работающего на этих предприятиях на 40 человек или 14,3%, и увеличение стоимости основных средств на 5144,76 тыс.лей или 6,5%. Кроме этого кластер даст другие экономические и социальные эффекты: рост поступлений в региональный бюджет, увеличение количества рабочих мест и т.д В целом региональный винный кластер в АТО Гагаузия может играть ключевую роль в создании благоприятных условий ведения бизнеса, способствовать активности хозяйствующих субъектов, позволяя адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, и повышению эффективности и конкурентоспособности региона. Кластерная организация позволяет сорганизовывать разные типы знаний (фундаментально научное, технологическое, маркетинговое, гуманитарное, финансово-инжиниринговое, также стратегическое), что обеспечивает эффективное продвижение товара кластера на рынок.

3.4. ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

1. Проведен критический анализ литературы на предмет внедрения организационных инноваций в деятельность предприятия. Изученные методики процесса

адаптации организационных инноваций на предприятии, рядом авторов, отождествляются с процессом внедрения технологических инноваций. Однако, как показывает практика, процесс внедрения организационных инноваций не всегда можно четко регламентировать и представить в виде последовательных этапов, так как эти инновации требуют более тщательной подготовки персонала. Согласно исследованиям американского профессора Р. Дафт - процесс внедрения технологических инноваций осуществляется «снизу вверх», т.е. иницируется работниками предприятия, тогда как, процесс внедрения организационных инноваций осуществляется «сверху вниз» т.е. иницируется руководством предприятия. Следовательно, отождествлять эти процессы ошибочно.

2. Разработан механизм формирования и реализации организационных инноваций на предприятии. Предлагаемая методика опирается на шесть этапов: определение необходимости и эффективности организационных инноваций; подготовка персонала к организационным изменениям; разработка плана-графика внедрения организационных инноваций и формирование внедренческой группы; экспериментальное внедрение инноваций (апробация); полная имплементация организационных инноваций в работу предприятия; оценка результатов. Преимущества представленной методики, заключаются в том, что она позволяет не только обосновать эффект от реализованных инноваций, но и спрогнозировать количество требуемого персонала и затраты на каждого специалиста, еще на этапе их планирования и внедрения.

4. Предложена методика оценки эффекта от внедрения организационных инноваций. Метод основывается на классификации организационных инноваций согласно Руководства Осло, учитывает общие расходы на внедрение инновации, количество необходимого персонала, объем расходов на каждого задействованного работника. Автором было выявлено:

➤ эффективность организационных инноваций тем выше, чем больше работников высокой квалификации работает на предприятии. Но, с ростом числа квалифицированных работников эффективность убывает – в этом случае действует закон убывающей предельной отдачи. Это означает, что с каждым дополнительно задействованным специалистом эффект от организационных инноваций будет снижаться, так как предприятие на его содержание будет тратить больше, чем получит эффекта от данного работника.

➤ затраты на каждого квалифицированного работника, при внедрении организационных инноваций, должны начинаться от 600 лей. В этом случае добавление каждых дополнительных 100 лей на расходы будет приводить лишь к повышению эффекта от инноваций. Однако, при достижении суммы 10000 лей на человека,

добавление каждых 100 лей расходов приведет к снижению эффекта от инноваций, ввиду того что предприятие не получит больший эффект нежели осуществленные расходы.

5. Предложена модель управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия в контексте организационных инноваций. Организационной инновацией для винодельческих предприятий будет являться региональный винный кластер, так как кластер – это новый метод ведения бизнеса и изменения во внешних связях предприятия. Так же, кластер послужит толчком для развития и повышения конкурентоспособности винодельческой отрасли и региона в целом.

6. Рассчитаны показатели потенциала кластеризации виноделия в АТО Гагаузия, значения которых выше единицы и положительная динамика свидетельствуют о высоком уровне специализации региона и возможности формирования кластера виноделия в АТО Гагаузия. Здесь же предложена организационная схема винного кластера, учитывающая всех потенциальных участников кластера и их роль в нем, описаны выгоды от участия в кластере. Согласно Руководству по развитию кластеров Европейского Союза, был предложен и описан алгоритм формирования регионального винного кластера.

7. Предложена модель расчета прогноза функционирования кластера. Модель опирается на объем произведенной продукции в действующих ценах, и влияющих на него факторов - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, среднесписочная численность работников. Прогнозный анализ показал рост всех трех составляющих.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На основе изучения широкого круга исследований зарубежных и отечественных авторов, по вопросам управления предприятием на основе организационных инноваций, и в результате проведенных собственных исследований, автор пришел к следующим **выводам:**

1. Изучена совокупность фундаментальных научных терминов определяющих сущность инноваций и инновационных процессов. Обозначена особенность организационных инноваций как новых форм организации деятельности предприятия, а именно: организации технологических процессов; организации трудовой деятельности; организации передачи информации, изменения в организационной структуре управления, изменения во внешних связях предприятия и т.д. Отличительной особенностью организационных инноваций от прочих организационных изменений на предприятии является внедрение организационного метода, не использовавшегося фирмой ранее и являющегося результатом реализации стратегических решений руководства.

2. Исследовано влияние организационных инноваций на конкурентоспособность предприятий. Мнения авторов в данном вопросе разделилось: часть исследователей утверждает, что организационные инновации необходимы для подготовки предприятия к успешному внедрению другого рода инноваций; другая часть исследователей, утверждает, что организационные инновации сами по себе способны обеспечить предприятию конкурентные преимущества, тем самым повысить эффективность деятельности. Однозначно, можно утверждать, внедрение организационных инноваций на предприятиях повышает их конкурентоспособность и позволяет компаниям получать конкурентные преимущества за счет использования интеллектуальных ресурсов организации. Именно последовательные разработка и реализация таких инноваций, позволят осуществить перенос интересов организации из настоящего в будущее, на устойчивой возобновляемой основе стимулировать рост эффективности деятельности, рационально управлять временем как ресурсом.

3. В работе дано методологическое обоснование необходимости организационных инноваций в управлении предприятием. Отмечено, - организационные инновации необходимы в случае диагностики дисфункциональности бизнес-процессов организации. Для осуществления организационных изменений используются процедуры инжиниринга (реинжиниринга).

4. Проведен анализ методологических подходов к оценке эффективности организационных инноваций, базирующихся на некоторых принципах, присущих управленческому решению как к категории менеджмента. Исходя, из этого, различают:

целевую эффективность - степень соответствия организационной инновации ее целевому назначению; технологическую (ресурсная) эффективность - степень интенсивности использования ресурсов организации с точки зрения соотношения между объемами, издержками и размерами затраченных ресурсов; экономическую эффективность - соотношение результатов и затрат подразделения организации, или организации в целом. Основной сложностью при оценке эффективности организационных инноваций – это выбор критериев эффективности. Трудность состоит в подборе количественных показателей оценки организационных инноваций (в частности, невозможно дать прямую и точную количественную оценку результатам управленческого труда). Это обуславливает неизбежность использования нескольких различных критериев, в том числе качественных, значения которых можно оценить только с помощью экспертных методов.

5. Дана характеристика винодельческой отрасли АТО Гагаузия. В течение 2008-2014 гг отрасль демонстрирует отрицательную динамику. Среди причин было отмечено: медленное обновление виноградных насаждений; недостаточность оборотных средств у экономических агентов для расширения площадей виноградников и содержания существующих насаждений; отмена государственных субсидии на посадку виноградников винного направления; высокая концентрация винных запасов что делает их дальнейшее наращивание нерентабельным; политическая неопределенность, которая может привести к появлению риска выхода основных инвесторов из винодельческой отрасли.

6. Анализ уровня использования организационных инноваций в винодельческой отрасли АТО Гагаузия, показал что внедрением в свою практику этих инноваций занимаются лишь 14% предприятий. Следует отметить, что в целом по Югу Республики Молдова, организационные инновации также не пользуются спросом на предприятиях. Согласно исследованиям Молдавской экономической Академии, в среднем на Юге Республики Молдова организационные инновации внедряют в свою деятельность 12,3% предприятий. Не смотря на непопулярность этих инноваций, многие предприятия согласны с тем, что организационные изменения необходимы.

7. По мнению автора, узкое применение организационных инноваций обусловлено отсутствием опыта их внедрения и существованием определенного временного лага от внедрения инновации до получения эффекта. Это является одним из основных причин отказа предпринимателей внедрять данный вид инноваций.

На базе проведенных исследований, с целью повышения конкурентоспособности и менеджмента развития винодельческих предприятий в контексте организационных

инноваций, автором разработаны, и рекомендуются к практической реализации следующие **предложения**:

1. Разработан и предложен механизм формирования и реализации организационных инноваций на предприятии [48]. Методика имплементации организационных инноваций базируется на шести последовательных этапах:

- Определение необходимости и эффективности организационных инноваций;
- Подготовка персонала к организационным изменениям;
- Разработка плана-графика внедрения организационных инноваций и формирование внедренческой группы;
- Экспериментальное внедрение инноваций (апробация);
- Полная имплементация инноваций в работу предприятия;
- Оценка результатов.

Кроме выше описанных этапов, автор рекомендует наладить механизм обратной связи, на основании которого будут осуществляться координация и контроль организационных преобразований.

2. С целью оценки результата имплементации организационных инноваций на предприятии, автор предлагает методику, которая базируется на классификации организационных инноваций согласно «Руководству Осло»: новые методы ведения бизнеса; новые методы организации рабочих мест; новые организационные методы во внешних связях предприятия. Суть методики заключается в определении эффективности организационных инноваций через разность доходов и расходов от внедрения инноваций, определения минимального и максимального уровня инвестиций на каждого участника. Автором была выявлена прямопропорциональная зависимость между количеством квалифицированного персонала предприятия и эффективностью организационных инноваций [115]

3. С целью совершенствования развития, повышения конкурентоспособности, улучшения условий функционирования, предложена модель управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия в контексте организационных инноваций. Организационная модель предполагает создание регионального винного кластера на базе «Концепции кластерного развития промышленного сектора Республики Молдова». Рассматривая винодельческую отрасль АТО Гагаузия, как базу винного кластера на юге Республики, автор отмечает такие предпосылки для его создания как: выгодное экономико-географическое положение АТО Гагаузия; наличие благоприятных природно-климатических условий для выращивания винограда – основного сырья в винном производстве; развитая научная база виноградарства и виноделия; наличие

административных структур и предприятий, способных входить в цепочки создания добавленной стоимости и др. Рассчитаны показатели потенциала кластеризации виноделия в АТО Гагаузия, значения которых и положительная динамика свидетельствуют о высоком уровне специализации региона и возможности формирования кластера виноделия в АТО Гагаузия [155]

4. Предложен алгоритм формирования регионального винного кластера, состоящий из пяти этапов: инициирование процесса формирования кластера предпринимателями, диагностика участников кластера, количественный анализ кластера, выработка стратегии, формализация кластера (утверждение ОСУ, разработка проектов, финансирование проектов и т.д.), оценка и мониторинг деятельности.

5. Разработана организационная схема винного кластера АТО Гагаузия, где в качестве управляющего органа выступает Ассоциация виноделов Гагаузии «GAGAUZIA-VIN». Все участники делятся на основных, обслуживающих и региональные структуры поддержки. В работе представлены выгоды, которые смогут получить все участники винного кластера в АТО Гагаузия. Эти выгоды также будут являться и мотивирующими факторами при принятии решения о развитии данной структуры. [54]

6. Предложена модель прогноза функционирования нескольких винзаводов в потенциальном кластере. Анализируя прогнозные данные, можно отметить, что потенциально предприятия входящие в кластер смогут увеличить свой общий объем производства, количество работающего персонала и сумму основных средств.

Создание регионального винного кластера будет являться некой «точкой роста» в винодельческой отрасли АТО Гагаузия и в целом в регионе. Кластер будет являться эффективным механизмом привлечения в регионы прямых иностранных инвестиций, что обеспечивает мультипликативный эффект развития региональной экономики, включение национальных субъектов в международные производственные цепочки создания стоимости, повышению уровня неценовой конкурентоспособности местных товаров и т.д.

В рамках исследуемой проблематики автор выделяет нерешенные проблемы, реализация которых определяет **направления будущих исследований**:

1. Автором, в работе было отмечено мнение ряда зарубежных исследователей о положительном влиянии организационных инноваций на такие аспекты деятельности предприятия как: стимулирование внутренних и внешних коммуникационных процессов, трансфера технологий и абсорбции инноваций предприятия. Однако, на данный момент методики расчета влияния организационных инноваций на данные процессы отсутствуют.

2. При написании работы, автором было выявлено, что многие исследования проблем инициации, имплементации и диффузии организационных инноваций проводятся

в рамках коммерческих организаций, в то время как вопросы, касающиеся специфики данных проблем в органах публичного управления, образовательных учреждениях и общественных объединений остаются открытыми. Следовательно, по мнению автора, следует более углубленно изучить проблемы внедрения организационных инноваций в данных социально значимых институтах.

3. Так же, следует предложить прикладные меры по снижению влияния на процесс внедрения инноваций таких социальных патологий как коррупция, бюрократизм и лоббирование личных интересов.

Внедрение организационных инноваций в сфере образования и публичного управления не только повысит эффективность работы таких структур, но также приведет к получению ряда положительных экстерналий. Развитие исследования в рамках данной тематики позволит обосновать необходимость применения организационных инноваций в деятельности предприятий как целостной инновационной концепции.

БИБЛИОГРАФИЯ

Законы и нормативные акты

1. Закон Республики Молдова об особом правовом статусе Гагаузии (Гагауз Ери) Nr.344-XIII от 23.12.94. Опубликовано: 14.01.1995 в Monitorul Oficial Nr. 003
2. Закон Республики Молдова о научно-технологических парках инновационных инкубаторах №138-XVI от 21.06.2007. Опубликовано: 27.07.2007 в Monitorul Oficial Nr. 107-111
3. Закон Республики Молдова о поддержке сектора малых и средних предприятий №206-XVI от 7.07 2006. Опубликовано : 11.08.2006 в Monitorul Oficial Nr. 126-130
4. Закон Республики Молдова о предпринимательстве и предприятиях Nr. 845 от 03.01.1992. Опубликовано: 28.02.1994 в Monitorul Parlamentului Nr. 2
5. Закон АТО Гагаузия о винограде и вине № 64-XXXIII/II от 18.06. 2002 г
6. Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Концепции кластерного развития промышленного сектора Республики Молдова Nr. 614 от 20.08.2013. Опубликовано: 30.08.2013 в Monitorul Oficial Nr. 187-190
7. Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Договора о партнерстве между Правительством и Академией наук Молдовы на 2009-2012 годы N 27 от 22.01.2009. Опубликовано: 03.02.2009 Monitorul Oficial N 19-21/79
8. Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Программы восстановления и развития виноградарства и виноделия на 2002-2020 гг. Nr. 1313 от 07.10.2002. Опубликовано : 17.10.2002 в Monitorul Oficial Nr. 142
9. Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Инновационной стратегии Республики Молдова на период 2013-2020 гг.: «Инновации для конкурентоспособности» Nr. 952 от 27.11.2013. Опубликовано: 06.12.2013 в Monitorul Oficial Nr. 284-289
10. Кодекс Республики Молдова о науке и инновациях. Кодекс № 259-XV от 15.07.2004 (с изменениями и дополнениями по состоянию на 05.07.2012 г.) Опубликовано: 30.07.2004 в Monitorul Oficial Nr. 125-129

Список литературы на румынском языке

11. Belostecinic Gr. Competitivitatea și inovarea în contextul integrării europene. Revista „Akademos”. 2013, nr. 1 (28), p. 52-61. ISSN 1857-0461
12. Bilaș L., Dorogaia I. Cultura organizațională ca factor al competitivității întreprinderii. Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei. 2013, ed. a 11-a, nr.1, 50-56. ISSN 1857-1433.

13. Bîrcă A. Managementul resurselor umane în context internațional. Chișinău: ASEM, 2013. 330 p. ISBN 978-9975-75-632-7.
14. Covaș L., Stihl L., Solcan A. Responsabilitatea socială corporativă în cadrul IMM-ilor din RM. În: Conferința științifică internațională „Responsabilitatea socială corporativă și dezvoltarea durabilă” 30 martie 2011, ASEM . Ch., 2011, p.15-21
15. Dorogaia I. Problemele reengineeringului business-proceselor în crearea unui sistem managerial efektiv la întreprindere. Tz. pentru conferirea tit. șt. de dr. în st. econ. Chișinău, 2006. 152 p.
16. Dorogaia I. Impactul managementului schimbărilor organizaționale asupra strategiei de dezvoltare a potențialului uman. In: Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și integrării europene: conf. intern., 22-23 mai, 2013. Bălți: Universitatea de Stat „Alec Russo”, 2013, pp. 48-52. ISBN 978-9975-50-119-4.
17. Guțu C. Elaborarea modelelor de dezvoltare regională prin formarea clusterelor. Raport științific. Chișinău: ASEM, 2009.
18. Guțu C., Crețu R.F., Analiza economică a modalităților inovatoare de stimulare a resurselor umane din întreprinderi mici și mijlocii în economia cunoașterii. În: Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei: Ed. a 11-a (nr.1) / 2013. 75-82 p. ISSN 1857- 1433
19. Cotelnic A. Motivarea nonfinanciară a angajaților – factor important în asigurarea performanței organizației. În: Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei. Ed. a 11- a (nr.1), p. 7-14. ISBN 978-9975-75-631-0.
20. Iancu Ș. Stimularea activității creative, procesul inovării și integrarea europeană (Partea a doua). Studii și comunicări / DIS, vol. V, 2012. - p. 21-27
21. Ianioglo N., Crearea mecanismelor de formare și implementare a inovațiilor organizaționale în cadrul întreprinderii//Development of mechanisms of formation and implementation of organizational innovation at the enterprise. Revista/Journal „ECONOMICA” nr. 4(94) 2015. Editura ASEM, Chișinău,2015, P.47-53 (0,3c.a.), ISSN 1810-9136
22. Legislația și politica în domeniul proprietății intelectuale. Armonizarea legislației Republicii Moldova cu standardele UE//Intellectual property law and policy. Law approximation to EU standards in the Republic of Moldova/Eugene Stuart, Edoardo Fano, Linda Scales [et al.]; – Chișinău: “Sinectica-Com” SRL, 2010. – 291; 277 p.
23. Levitskaia A. Clusterul inovativ-educațional ca o varietate a rețelelor de dezvoltare inovativă regional. Innovation and Education Cluster as a Variety of Regional Networks

- of Innovation Development Revista/Journal „ECONOMICA” nr. 2(84) 2013. Editura ASEM, Chişinău, 2013, p.14-24, ISSN 1810-9136
24. Levitskaia A. Componenta inovațională a strategiei de dezvoltare a UTA „Gagauzia: mif sau realitate”//Innovative Component Development Strategy of Gagauzia: Myth or Reality. „Economica” revista științifico- didactică №1 (79), martie. 2012. Chişinău. ASEM, 2012, p.41-51, ISSN 1810-9136
 25. Mihaela-Cornelia DAN. Clusterele inovative: o soluție pentru dezvoltarea economică a României. Economie teoretică și aplicată Volumul XIX (2012), No. 9(574), pp. 3-14.
 26. Moldova in cifre // Breviar statistic / Biroul National de Statistic al Rep. Moldova; col. red.: Lucia Spoial, Oleg Cara, Maria Godiac. – Ch.: Statistica, 2010. – 100 p ISBN 978-9975-4068-3-3
 27. Moldova in cifre // Breviar statistic / Biroul National de Statistic al Rep. Moldova; col. red.: Lucia Spoial, Oleg Cara, Maria Godiac. – Ch.: Statistica, 2011. – 96 p ISBN 978-9975-4068-3-3
 28. Moldova in cifre // Breviar statistic / Biroul National de Statistic al Rep. Moldova; col. red.: Lucia Spoial, Oleg Cara, Maria Godiac. – Ch.: Statistica, 2012. – 94 p ISBN 978-9975-4068-3-3
 29. Moldova in cifre // Breviar statistic / Biroul National de Statistic al Rep. Moldova; col. red.: Lucia Spoial, Oleg Cara, Maria Godiac. – Ch.: Statistica, 2013. – 94 p ISBN 978-9975-4068-3-3
 30. Moldova in cifre // Breviar statistic / Biroul National de Statistic al Rep. Moldova; col. red.: Lucia Spoial, Oleg Cara, Maria Godiac. – Ch.: Statistica, 2014. – 94 p ISBN 978-9975-4068-3-3
 31. Paladi I. Valorificarea inovației și creativității în managementul antreprenoriatului din Republica Moldova, Analele ASEM, ediția a IX-a.Ch.: ASEM, 2011. p.73-77
 32. Palii N. Procese inovaționale, tendințe și probleme. Analele științifice ale Univerisității Cooperatist-Comerciale din Moldova. 2012, vol. 11, 270-272. ISBN978-9975-114-26-4.
 33. Revista “Innobarometru 2014 pentru RM” . Chişinău: ASEM, 2015.- p.48
 34. Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”, adoptată prin Hotărârea Guvernului nr. 952 din 27 noiembrie 2013.
 35. Sîrbu I. Managementul inovațional și perfecționarea lui în condițiile economiei de piață. În: Revista “Meridiane”, Nr.3, Chişinău, 2009. –p.65-72
 36. Stihî L. Eficientizarea deciziilor manageriale prin Implementarea analizei organizaționale. In: Strategii și politici de management în economia contemporană: conf.

naț. cu particip. intern., 29-30 mar. 2013. Ch.: ASEM, 2013, ed. a 2-a, pp. 13-18. ISBN 978-9975-75-635-8.

Список литературы на английском языке

37. Auerswald F. *Between Invention and Innovation An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development*. National Institute of Standards and Technology (2002) Report NIST GCR 02–841
38. Birkinshaw Julian. *How Management Innovation Happens*, MIT Sloan Management Review, -sum. 2006.
39. Caroli E., Van Reenen J. Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments. *The Quarterly Journal of Economics* 116 (4), 1149–1192.- 2001.
40. Certan I. Innovation clusters - model for Industry development//*Intellectus* № 3/2015. – p. 58-64
41. Cooke Ian. *Introduction to Innovation and Technology Transfer* / Ian Cooke, P. Mayers. — Boston: Artech House, Inc., 1996. — 235 p.
42. Coriat B., 2001. Organizational innovation in European firms: a critical overview of the survey evidence. In: Archibugi, D., Lundvall, B. (Eds.), *The Globalizing Learning Economy*. Oxford University Press, Oxford, New York, pp. 195–219.
43. Change and complementarities in the new competitive landscape: a European Panel Study, 1992–1996. *Organization Science* 10, 583–600
44. Damanpour, F., Szabat, K.A., Evan, W.M., The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies* 26 (6), 587–601.- 1989.
45. Damanpour F., & Schneider, M. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3): 2006. - 215-236
46. Daft R.A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2): 1978. - 193-210
47. Dodgson M. *The management of technological innovation: An international and strategic approach* / M. Dodgson. — Oxford University Press, 2000. — 248 p. c 2
48. Diakon (Ianioglo) N. The implementation of organizational innovations as a new vector of development of exporting enterprises of the wine industry of the ATU Gagauzia/ Международная научно-практическая конференция «Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции», 7-8 ноября 2013, Комратский Государственный Университет, Комрат, Republica Moldova, 2013 – С.310-313 (0,14 с.а) ISBN 978-9975-4266-0-2

49. Freeman C. *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd ed., London: Frances Pinter.1982
50. Goldman S., Nagel, R., Preiss K. *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold, New York, NY.- 1995.
51. Greenan N., *Organizational change, technology, employment and skills: an empirical study of French manufacturing*. *Cambridge Journal of Economics* 27, 287–316.- 2003.
52. Hammer M. *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* // *Harvard Business Review*. 1990. July– August.
53. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*. Harper Business.- 1993.
54. Ianioglo N., *Model of cluster development management wineries enterprises in ATU Gagauzia*. *Revista/Journal «Economie și sociologie»* Nr. 4 / 2015. Chișinău, 2015. – P.104-108, ISSN: 1857-413
55. Ianioglo N., *The introduction of organizational innovations as a factor of increasing the competitiveness of enterprises. Innovative approaches in the management of competitiveness of businesses: collective monograph/ edited by Berezin A., Bezpartochnyi M., in 2 vol./ISMA University.- Riga: “Landmark” SIA, 2016. – Vol. 2. - 196 p.*
56. Lam A. "Organizational Innovation", Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and RR Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford. -2005
57. Levitskaia A. *Innovation and Education Cluster as a mechanism to accelerate the innovation processes in the region//Innovations: new technologies, marketing, investment, implementation. - SPb.: Transfer. - 2013. № 11. - p. 98-102.*
58. Levitskaia A. *Model of regional knowledge transfer: main actors, framework and theory//Ecoforum , Volume 5, Issue 1 (8), 2016.- p.16-21*
59. Leonard-Barton D. (1988). *Implementation as Mutual Adaptation of Technology and Organization*, *Research Policy* 17, pp. 251-267.
60. Marshall A. *Principles of Economics*. London, Basingstoke: Macmillan and Co., Ltd., 1920.
61. Mensch G. *Stalemate in technology: innovation overcome the depression*. Cambridge (Mass), 1979, p. 14–17.
62. Porter M.E., Bond, G.C. *The California Wine Cluster// Harvard Business School Cases, Boston, Case 9-799-124 -2008*
63. Piva M., Vivarelli M. *The skill bias: comparative evidence and an econometric test*. *International Review of Applied Economics* 16 (3), 347–358.- 2002.

64. Strassmann P.A. The Roots of Business Process Reengineering, 1995. Режим доступа: <[http:// www.strassmann.com/pubs/reeng/roots.html](http://www.strassmann.com/pubs/reeng/roots.html)>.
65. Teece D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
66. Tushman M. L. and O'Reilly, C. (1997). *Winning through Innovation: A Practical guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
67. Wengel J., Lay G., Nylund A., Bager-Sjögren L., Stoneman P., Bellini N., Bonaccorsi A., Shapira P. Analysis of empirical surveys on organizational innovation and lessons for future Community Innovation Surveys—EIMS Publication No. 98/191. - 2000
68. Wolfe R. A. Organizational innovation : review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3): 405-431.- 1994.
69. Womack J., Jones D., Roos D. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Perennial, New York.- 1990.
70. Whittington R., Pettigrew A., Peck, S., Fenton E., Conyon M. Change and complementarities in the new competitive landscape: a European Panel Study, 1992–1996. *Organization Science* 10, - 1999.

Список литературы на русском языке

71. Акулай Е. Управление развитием сектора малых и средних предприятий в Республике Молдова в контексте современных европейских тенденций. Дисс. хабилитата эк. наук.: 521.03.- Кишинэу, 2015.- с. 333
72. Асаул А.Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. – 246 с. ISBN 978-5-91460-019-5.
73. Асаул А. Н., Б. М. Карпов, В. Б. Перевязкин, М. К. Старовойтов Модернизация экономики на основе технологических инноваций СПб: АНО ИПЭВ, 2008. - 606 с. ISBN 978-5-91460-019-5
74. Асаул А.Н. Организационно-управленческие инновации как фактор повышения конкурентного потенциала предприятия // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. – Т.3. № 5. С. 7-13
75. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с.
76. Батрутдинов А. С., Федосеев И. В. Основные модели инновационного процесса и классификационные признаки инновации// Проблемы современной экономики, N 2 (26), 2008 режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1988>

77. Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация // Инновации. — 1998. — № 2–3 (13).
78. Белостечник Г.Л. Конкурентоспособность как фактор экономического роста в условиях глобализации. Материалы международной научно-практической конференции «Трансформация национальных моделей экономического развития в условиях глобализации». Киев, 20-22 ноября 2013, с. 528-530.
79. Билаш, Л. Личностный потенциал сотрудников бизнес-организаций как фактор конкурентоспособности человеческих ресурсов. In: 60 de ani de învățământ economic în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic: conf. șt. intern, 27-28 sept. 2013. Ch.: ASEM, 2013, vol. 1, pp. 139-143. ISBN 978-9975-75-668-6.
80. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций /П.И. Ваганов. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. - 178 с.ISBN 5-7310-1550-3
81. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями : теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. - М.: Эксмо, 2008. - 432 с.ISBN 978-5-699-24242-9
82. Власова Л. Подавлять нельзя мотивировать. Преодоление сопротивления персонала изменениям в компании // Экономика и жизнь. - 2005. — №16. С. 15
83. Голевая Т.В. Преодоление сопротивления персонала организации инновационным изменениям.Белгород-2004, 199 с.
84. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент- системный фактор глобальной конкуренции // Труды конференции «Системный анализ в проектировании и управлении». — СПбГТУ, 2001
85. Горевая Е.С. Организационно-управленческие аспекты инновационной деятельности промышленных предприятий: Дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Новосибирск: РГБ, 2006. – с.297
86. Гуцу К.И. Вопросы повышения конкурентоспособности Республики Молдова в условиях европейской интеграции: опыт стран центральной и восточной Европы. În: Transformația națională a modelelor economice de dezvoltare în condițiile globalizării: materialele Conferinței științ. -pract. (Chișinău, 20-22 noiembrie 2013 p.) / coord. ред. А.А. 17 Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-экон. у-т, 2013. – с.277-279
87. Даль В.И. Большой иллюстрированный толковый словарь русского языка. Современное написание. АСТ. Астель:2010 - 352 с. ISBN: 978-5-17-021348-1, 5-17-021348-4, 5-271-09355-7, 5-9578-0533-5, 985-13-6117-8

88. Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. 189 с
89. Дорогая И.И. Стимулирование инновационной деятельности - приоритетная задача предприятий Республики Молдова. În: Conferința științifică internațională „Republica Moldova: 20 ani de reforme economice”. ASEM, Chișinău, 2011.- с.127-130
90. Дорогая И.И. Менеджмент изменений (курс лекций), ASEM, Chișinău, 2009, 184р.
91. Дорогая И.И. Методология исследования проблем сопротивления организационным изменениям. Analele ASEM, ediția a IX-a с.95-100 ISBN 978-9975-75-567-2
92. Дорогая И.И. Механизмы внедрения культурных основ при проведении организационных изменений в стратегическом менеджменте персонала. In: 60 de ani de învățământ economic în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic: conf. șt. intern, 27-28 sept. 2013. Ch.: ASEM, 2013, vol. 1, pp. 133-135. ISBN 978-9975-75-668-6.
93. Долбина М. Развитие управленческих инноваций в Российской экономике// Я в науке.Ру, 2011. ISBN: 978-5-4475-5271-8 - Режим доступа: <http://www.yavnauke.ru>
94. Инновационный менеджмент. Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Центр исследований и статистики науки, 1998
95. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2001. - 272 с. ISBN 5-7755-0303
96. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой - М.: ИНФРА-М, 2001. - 238 с.
97. Инновационный менеджмент. Маховикова Г.А., Ефимова Н.Ф. Авторы: Г. А.Маховикова, Н. Ф. Ефимова. Серия: Учебный курс: Кратко и доступно. Издательство: Эксмо, 2010 г.-208с. ISBN 978-5-699-29540-1
98. Качество инновационного продукта Е.Л. Пархоменко, Б.И. Герасимов, Л.В. Пархоменко ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005 - 116 с. ISBN 5-8265-0423-4
99. Ковалев Р.Д. Основы инновационного менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. В.А. Швандара. — М.: ЮНИТИ — Дана, 1999.
100. Коновалова А.Е., Толмачева О.И. Формирование региональных отраслевых кластеров как важнейший этап создания инновационной экономики. // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4 . – С. 70-73;

101. Комов М. С. Проблемы оценки экономической эффективности организационно-управленческих инноваций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук №3(26) Москва 2011. С. 150-153
102. Костенко О.В. Определение понятия «кластер» с позиции системного подхода в экономике // Международный научный журнал «Инновационная наука» №9/2015. С.165-168. ISSN 2410-6070
103. Котельник А., Левитская А. Характеристика потребностей в инновационном развитии предпринимателей и поставщиков бизнес-услуг региона // Dezvoltarea inovativă a Republicii Moldova: obiective naționale și tendințe globale, Conferință Internațională științifico-practică, Comrat, 2013, p. 350-356.
104. Козак Н. Поиск объектов реинжиниринга. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr004-5.html>
105. Коновалова А. Е., Толмачева О.И. Анализ и выявление конкурентных преимуществ региона за счет внедрения кластерных интегральных систем организации производства (на примере винодельческой отрасли Краснодарского края). V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2013 г. Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/>
106. Кониная П.Д. Анализ инновационной активности предприятия // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и Право», 2015г. Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/ru/---ep15-11/1678-a>
107. Коваленко Е.Г. Региональная экономика и управление. Учебники онлайн. Режим доступа: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_281.html
108. Кудрявцев Д. И. Сопротивление управленческим инновациям в вузе в контексте организационных изменений: теоретические подходы и проблемы социологического исследования. // Теория и практика общественного развития. 2010. №3
109. Кузнецов Ю.В. Теория современного менеджмента и организационные инновации в управлении фирмой: автореф. дисс. д-ра экон. наук: - СПб., 1995.-41 с.
110. Лейсле Т.В. Реорганизация бизнес-процессов в объединении предприятий на примере ОАО Холдинговая компания Барнаултрансмаш: Дис. канд. экон. наук : 08.00.05 . - М. : РГБ, 2003. – с.222
111. Левитская А.П. Оценка инновационного потенциала малого и среднего бизнеса АТО Гагаузия. Analele ASEM, ediția a XI-a. Nr.2 / 2013. –с. 120-131

- 112.Левитская А.П. Модель наращивания инновационного потенциала на базе кластеризации отраслей и секторов региональной экономики *Analele ASEM*, ediția a XI-a. Nr.2 / 2014. – с.24-31
- 113.Левитская А.П. Проблемы и тенденции инновационного развития малых и средних предприятий АТО Гагаузия. Социологическое исследование. Комрат, 2013.- с.142
- 114.Левитская А., Дьякон (Яниогло) Н. Роль кластерных сетей в развитии инновационного потенциала винодельческой отрасли/ Conferința națională cu participare internațională“Strategii și politici de management în economia contemporană», 29-30 марта 2014, ASEM, Chișinău, Republica Moldova, 2014 - С. 260-262 (0,2 с.а) ISBN 978-9975-75-678-5
- 115.Левитская А., Яниогло Н. Методология оценки имплементации организационных нововведений на базе винодельческих предприятий АТО Гагаузия/Methodology of Evaluation of the Implementation of Organizational Innovations on the Basis of Wine-Making Enterprises in the ATU Gagauzia. *Intellectus* 3/2015- С.51-57 (0.38 с.а.) ISSN 1810-7079
- 116.Макридакис С. Менеджмент в XXI веке. Новые технологии и человек. М.: ЮНИТ, 2011. – 187 с
- 117.Макаров А. М. Преобразующий менеджмент: стратегическое управление организацией в современных условиях// Вестник Санкт-Петербургского университета.- 2008. - № 8. – С. 118-124.
- 118.Маконков С.В. Оценка эффективности организационных инноваций в проектном управлении метизным производством. Дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Череповец:2009. – с.228
- 119.Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. — М.: ЮНИТИ, 1999. с.5 ISBN5-238-00021-9.
- 120.Месси Д., Квинтас П., Уилд Д. Линейная модель инноваций: за и против // Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций. -М.: АНХ, 1999. -С. 141.
- 121.Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №1. ISBN: 978-5-9614-0710-5.
- 122.Молчанов И.Н. Инновационный процесс. - СПб.: Наука, 1995
- 123.Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 446 с. ISBN 5-238-00197-5.

- 124.Мыслякова Ю. Г. Организация внедрения управленческих инноваций на промышленном предприятии: Дис. канд. экон. наук : 08.00.05.- Екатеринбург, 2007.-195 с.
- 125.Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие /Под ред. П.Н. Завлина и др. М.: Экономика, 2007. 475 с.ISBN 5-282-02345-8
- 126.Пармакли Д.М. Словарь –справочник менеджера. Кишинев, ASEM, 2001.-87 с. ISBN 9975-75-136-9
- 127.Попа А.М., Рошка-Садурски Л.Д. Роль кластеров в развитии современной экономики//Международная научно-практическая интернет-конференция «Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації: регіональний вектор», Измаил – 2012 режим доступа: <http://edis.pp.ua/conference/1/dokl/d35.pdf>
- 128.Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.ISBN 5-9614-0143-0
- 129.Пушков А.Н., Гришанов Д.Г. Обоснование эффективности организационных инноваций на предприятии// Управление большими системами. Сборник трудов молодых ученых, Выпуск 5 . Москва, 2003- с.35-37
- 130.Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с. ISBN: 978-5-91657-554-5
- 131.Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Пер. с английского - издание второе исправленное. Москва, 2010.-с.192ISBN 5-7602-0173-5
- 132.Руководство по развитию кластеров. ЕС.-2009. - 40 с
- 133.Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1977. — 224 с.ISBN 0-566-07577-6
- 134.Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Пер. с венгр. — М.: Прогресс, 1990.ISBN 5-01-002034-3
- 135.Савчук О., Райлян Е. Содержание понятия «инновация» обзор точек зрения, Analele ASEM, 2011, p.96-100
- 136.Соколов Д.В., Юркан Е.И. Управленческие инновации: механизмы реализации Учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. - 106 с.
- 137.Соколов Б.И, Кавлак А.И. Винное эмбарго России и экономика Республики Молдова.-Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1249>

138. Сырбу И. Администрирование предпринимательства в условиях рыночных отношений: (обзор). Кишинев: МЭА, 2013. 335 с. ISBN 978-9975-75-639-6.
139. Теория организации: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Клеминой Т.Н.; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010-572с. ISBN: 978-5-9924-0036-6
140. Толковый словарь «Инновационная деятельность». 2-е изд., доп./Отв. ред. В.И. Суслов. Новосибирск, 2008. 224 с. ISBN 5-91124-005-X
141. Томилов В.В. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. -М.: Юрайт. -2003 - 590 с. ISBN: 5-94879-107-6.
142. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями/Пер. с англ. - М: 1989. - 271с. ISBN: 5-282-00629-4
143. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методологические аспекты) / Л.А. Трофимова В.В. Трофимов. - СПб.: СПбГУЭФ. -2000. - 87 с. ISBN 5-7310-1280-6
144. Фаустова И.Л. Барьеры на пути внедрения управленческих инноваций и пути их преодоления// Современные технологии управления, 2012. - №7 (19). - № гос. рег. статьи 0421200170/. - Режим доступа к журн.: <http://sovman.ru> ISSN 2226-9339
145. Филиппова Е.А. Методологические принципы оценки эффективности организационных инноваций. -Режим доступа: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2012/Economics/6_115540.doc.htm
146. Хаммер М. Реинжиниринг: не автоматизируйте – уничтожайте - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/chuvakhin/bpr.shtml>
147. Хасанов Р.Х. Синергический эффект кластера// Проблемы современной экономики, N 3 (31), 2009 – режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2784>
148. Хикматов Р. И., Гараев А. А. Международный опыт развития кластеров//Актуальные проблемы экономики и права. № 1 (9) / 2009.-с. 125-136
149. Хрищев Е.И. Инновационный менеджмент. Учебник. – Кишинев: МЭА, 2001. - 555с. ISBN 9975-75-115-6
150. Хомутский Д. Как измерить инновации?//Управление компанией.№2. -2006 – режим доступа: http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3330/
151. Шеремет А.Д. Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с. ISBN 978-5-16-003068-5
152. Шипилова О.А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям// Кадры предприятия №9 -2004- Режим доступа: <http://dis.ru/library/569/25449/>

- 153.Шумпетер Й. Теория экономического развития. / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1982.ISBN 978-5-699-19290-8
- 154.Шутилов Ф.В. Совершенствование экономической оценки организационных инноваций. Дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Краснодар: 1994. – с.161
- 155.Яниогло Н. Повышение конкурентоспособности винодельческих предприятий АТО Гагаузия в рамках организационных инноваций/ Conferința națională cu participare internațională“Strategii si politici de management in economia contemporană», 25-26 марта 2016, ASEM, Chișinău, Republica Moldova, 2016 - С. 148-151 ISBN 978-9975-75-791-1

Интернет-ресурсы

- 156.Ассоциация виноделов «GAGAUZIA-VIN» <http://gagauziavin.md/events/associaciya-vinodelov-gagauzia-vinprimet-uchast/> (дата посещения: 15.01.2016г)
- 157.Посольство Республики Молдова в Республике Болгария// Виноградарство и виноделие в Республике Молдова <http://www.bulgaria.mfa.md/viticulture-field-ru/> (дата посещения: 14.06.2015г)
- 158.Виноделие и виноградарство// Гагаузия – рекордсмен по посадкам винограда в Восточной и Центральной Европе <http://www.vinmoldova.md/index.php?mod=news&id=36554> (дата посещения: 28.09.2015)
- 159.Народное собрание АТО Гагаузия <http://halktoplushu.md/> (дата посещения: 12.08.2013г.)
160. Информационно-координационный центр по взаимодействию с Организацией экономического сотрудничества и развития//Руководство Фраскати <https://oecdcentre.hse.ru/newsletter3.3>(дата посещения: 18.04.2014г.)
- 161.Институт управления и оценки бизнеса <http://investobserver.info/etapy-razvitiya-innovacionnogo-menedzhmenta/> (дата посещения: 21.02.2015г.)
- 162.Социально экономическое положение Республики Молдова// Отчет о производстве основных видов промышленной продукции за 2008-2014 гг <http://www.statistica.md/> (дата посещения: 30.10.2015 г)
- 163.Отчет «Внешнеэкономическая деятельность Республики Молдова» за 2008-2014 гг <http://www.statistica.md/> (дата посещения: 17.07.2015)
- 164.Министерство сельского хозяйства Республики Молдова www.maia.gov.md(дата посещения: 30.11.2015)
- 165.Итоги социально-экономического развития АТО Гагаузия (Гагауз-Ери) 2007-2014 гг. http://www.gagauzia.md/public/files/protokoli_2014/PR_9_2014.pdf (дата посещения: 10.01.2015)

166. Межорганизационные сети в агробизнесе: путь к инновациям в эпоху перемен
<http://www.agro-community.com/ru/blog.php?a=p&pid=1889> (дата посещения:
22.11.2015)
167. Об истоках и истории молдавского виноделия.
<http://750ml.ru/countries/moldova.html> (дата посещения: 23.06.2016)
168. Инновационная организационная культура.
<http://www.ariz.ru/index.php/proekty/konsultatsionnye-proekty/83-informatsiya/kniga/94-innovatsionnaya-organizatsionnaya-kultura>. Дата посещения:
10.07.2016)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1. Анализ концептуальных взглядов на понятие «организационная» и «управленческая» инновация

Автор	Определение
Е. И. Хрищев	Организационные инновации - изменение организации и структуры производства, труда и управления
Д. Биркиншау	Управленческие инновации - это внедрение новых практик, процессов и структур, представляющих собой значительный отрыв от текущих норм
П. И. Ваганов	Управленческие инновации - целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления, ориентированное на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом.
А.Н. Асаул	Организационно-управленческие инновации – это изменения в системе управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности.
И.Л. Фаустова	Управленческие инновации - новая управленческая технология или новый бизнес-процесс.
М.В. Долбина	Управленческая инновация - целенаправленное, качественное изменение функций, организационных структур, технологий управления, ориентированных на повышение эффективности хозяйственной деятельности и улучшение рыночной позиции организации.
Ю.Г Мыслякова	Управленческая инновация - совокупность мероприятий социально-организационного характера, реализуемых на предприятии впервые и направленных на совершенствование методов управления с целью интенсификации производственной деятельности, а также роста экономичности системы менеджмента в целом.
Руководство Осло	Организационная инновация есть внедрение нового организационного метода в деловой практике фирмы, в организации рабочих мест или внешних связях.
Толковый словарь «Инновационная деятельность» под ред. В.И. Сулова	Организационно-управленческие инновации — нововведения в системе управления организацией, связанные с оптимизацией организации — управленческой подсистемы, систем и методов управления производственно-технологической, финансово-экономической, социально-кадровой, логистической и информационно-коммуникационной подсистемами организации.

Источник: составлено автором на основе 149; 38; 80;74; 93;124;131;140;144

Таблица 1. Признаки дисфункций в бизнес-процессах и причины их возникновения

Признак	Причина	Комментарий
Широкий обмен информацией, излишки данных	Произвольная фрагментация естественного процесса	Широкий информационный обмен говорит о том, что естественный ход процесса в данном месте разорван между несколькими подразделениями. Путем к решению проблемы является воссоздание единой картины деятельности. Такой путь называют также «сквозной функциональной интеграцией», позволяющей организациям однажды получать данные и затем разделять их между собой вместо того, чтобы искать варианты ускорения двустороннего движения этих данных.
Наличие товарно-материальных буферных запасов	Неспособность системы справиться с неопределённостью	Традиционной реакцией на наличие запасов на всякий случай является совершенствование методов управления ими. В действительности же компания должна работать над устранением запасов как таковых. Они существуют лишь как отражение слабости системы, порождаемой хозяйственной неопределённостью. Одним из способов избавления организации от неопределенности является построение процессов таким образом, чтобы поставщики и клиенты совместно планировали свою работу и составляли график ее выполнения.
Повторное исправление работ	Неадекватность обратной связи по цепочке трудовых заданий	Целью изменений является не повышение эффективности повторных работ, а их полное устранение путем избавления от ситуаций, когда ошибка выявляется не в процессе выполнения работы, а гораздо позднее.
Излишняя сложность, наличие частых исключений из правил и особых обстоятельств	Усложнение Простого базового процесса	Большинство процессов поначалу достаточно просты. Со временем, однако, их сложность возрастает, увеличивается число отклонений. Со временем простой процесс оказывается настолько искусственно усложнён, что количество ошибок и потребление ресурсов на его выполнение значительно возрастает.

Источник: 104

Методические разработки

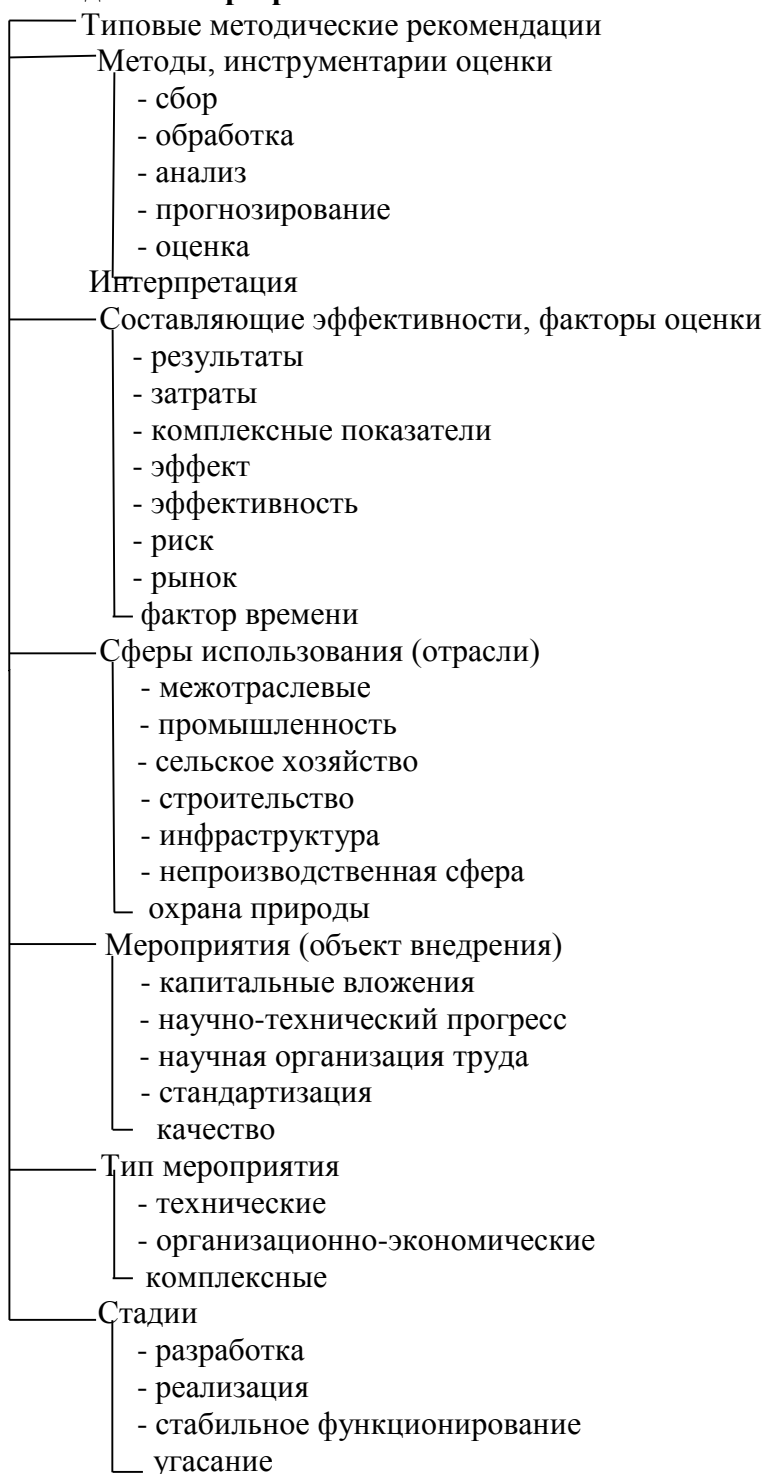


Рис.1 Классификация методик, лежащих в основе оценки организационных инноваций

Источник: 154, с. 65

**Анкета
«Оценка уровня организационных инноваций
на винодельческих предприятиях АТО Гагауз Ери»**

Уважаемый руководитель!

Данное анкетирование проводится с целью оценки уровня организационных инноваций на винодельческих предприятиях АТО Гагауз Ери. Результаты данного исследования будут использованы для написания диссертационной работы на тему «Управление развитием винодельческих предприятий в контексте организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)»

Просим Вас ответить на вопросы анкеты. Внимание! Отвечая на вопросы, поставьте галочку, или цифру, или комментарий в ячейке напротив.

Название предприятия _____

1	Ваш статус		Образование			Пол, возраст	
	Руководитель предприятия		Кандидат (доктор) наук			Мужской	
	Руководитель подразделения		Высшее			Женский	
	Другое _____		Среднее профессиональное			До 30 лет	
			Среднее			30-60 лет	
			Другое _____			Более 60	
2	Сколько лет существует Ваше предприятие?						
	менее 1 года		от 1-3 лет	от 4-5 лет	от 5-10 лет	более 10 лет	
3	Годовой объем продаж предприятия:						
	до 3-х млн. лей		от 3-25 млн. лей	от 25-50 млн. лей		более 50 млн. лей	
4	Среднесписочное число работников на предприятии:						
	от 1 до 9		от 9 до 49	от 50 до 249		более 249	
5	Число работников предприятия с учеными степенями и званиями?						
	1 человек		2-3 человека	4-5 человек		более 6 человек	
6	Перечислите основные виды деятельности, осуществляемые предприятием:						
7	Оцените экономическое положение предприятия в настоящее время:						
	тяжелое		нестабильное	устойчивое		на подъеме	
8	Оцените перспективы развития предприятия						
	удовлетворительные		хорошие	отличные		трудно сказать	
9	Есть ли у предприятия соучредители?						
	Соучредителей нет		Соучредители резиденты РМ	Соучредители иностранные граждане	Соучредителем выступает государство	Предприятие входит в холдинг	
10	Является ли на Ваш взгляд Ваше предприятие инновационно-ориентированным?						
	да		нет	частично		трудно сказать	
11	Количество инноваций разработанных и (или) внедренных на предприятии в период:						
	С 2005 года по н.время						
12	Планируемые на ближайшие три года						
	Доля расходов на инновации в общем объеме расходов предприятия:						
13	Менее 5%						
	5%-10%	10%-20%	20%-30%	более 30%	ваш вариант _____		
14	Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли:						
	Менее 5%	5%-10%	10%-20%	20%-30%	более 30%	ваш вариант _____	
15	Какие виды инновации разрабатываются (внедряются) на Вашем предприятии?						
	Продуктовые (результат – новый материальный продукт (товар, услуга)						
	Процессные, технологические (результат – новый технологический процесс)						
	Организационные (результат – новшества в управлении производством, кадрами, внешними связями)						
	Маркетинговые (результат – новые маркетинговые приемы, дизайн)						
	Иное (указать что) _____						
16	Менялась ли организационная структура управления(н-р создавалось новое подразделение или убиралось не актуальное подразделение) на Вашем предприятием за последние 10 лет?						
	да		нет				

17	Если организационная структура менялась, охарактеризуйте род изменений и полученный эффект (увеличилась прибыль, снизилась текучесть и т.д.)				
18	Занимается ли ваше предприятие освоением новых форм и каналов сбыта продукции?				
	да		нет		
19	Если да, опишите (перечислите) новые формы и каналы сбыта продукции				
20	Используете ли Вы бенчмаркинг (изучение и внедрение чужого опыта в своей компании) в работе Вашего предприятия?				
	Да, очень активно		Крайне редко		Никогда
21	Используете ли Вы аутсорсинг бизнес-процессов и производственных функций в управлении Вашим предприятием?				
	Да, очень активно		Крайне редко		Никогда
22	Если аутсорсинг применяется в управлении предприятием, перечислите те бизнес-процессы и производственные функции, которые Вы готовы передать в управление сторонней организации:				
23	Существуют ли на предприятии ключевые показатели оценки эффективности работы сотрудников и подразделений?				
	да		нет		
24	Если да, то перечислите ключевые показатели оценки эффективности работы сотрудников и подразделений:				
25	Используете ли Вы какие либо совершенно новые формы и источники набора персонала на предприятие? Если да, то перечислите формы и источники.				
	да		нет		
26	Внедряете ли Вы новые схемы оплаты труда на предприятии, если да то опишите какие?				
	да		нет		
27	Используете ли Вы современные методы управления (на основе информационных технологий) на Вашем предприятии? (возможно несколько ответов)				
	Да, у нас автоматизирован документооборот		Да, у нас автоматизированное управление трудовыми ресурсами		Да, у нас автоматизирован бухгалтерский и складской учет
					На предприятии не используется управление на основе информационных технологий
28	Применяются ли на Вашем предприятии, современные системы контроля качества продукции, сертификации продукции (услуг), включая использование современных отечественных и зарубежных (например, ISO 9000) стандартов качества? Если да, то перечислите какие системы контроля качества и сертификации продукции использует предприятие				
	да		нет		
29	Занимаетесь ли Вы внедрением современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих и т. д.; Если да, то перечислите какого рода системы				

	да		нет		
30	Кооперируетесь ли Вы для повышения эффективности деятельности компании с другими предприятиями?				
	да, до 10 совместных действий в год		да, от 10 до 20 совместных действий в год		да, более 20 совместных действий в год
					нет, не кооперируемся
31	В какой сфере чаще происходит кооперация Вашей компании с другими предприятиями?				
	сбыт		производство		закупка сырья
					образовательные услуги
					другое
32	Как Вы считаете, стоит ли менять что то в деятельности Вашего предприятия? (возможно несколько ответов)				
	Стоит пересмотреть организационную структуру			Обратить внимание на атмосферу в коллективе	
	Усовершенствовать систему документооборота			Создать обратную связь: от подчиненных к начальству	
	Пересмотреть отношения начальник-подчиненный			Рассмотреть варианты усовершенствования и повышения удобства рабочих мест	
	Другое				

Результаты проведенного анкетирования

Вопрос 1.

Ваш статус		Образование		Пол, возраст	
Руководитель предприятия	57%	Кандидат (доктор) наук	0%	Мужской	100%
Руководитель подразделения	35%	Высшее	78%	Женский	-
Другое (гл.бух.)	7%	Среднее профессиональное	14%	До 30 лет	0%
		Среднее	-	30-60 лет	64%
		Другое(магистр)	7%	Более 60	35%

Вопрос 2. Сколько лет существует Ваше предприятие?

менее 1 года	-
от 1-3 лет	-
от 4-5 лет	-
от 5-10 лет	-
более 10 лет	100%

Вопрос 3. Годовой объем продаж предприятия.

до 3-х млн. лей	0%
от 3-25 млн. лей	57%
от 25-50 млн. лей	28%
более 50 млн. лей	14%

Вопрос 4. Среднесписочное число работников на предприятии.

от 1 до 9	0%
от 9 до 49	57%
от 50 до 249	35%
более 249	7%

Вопрос 5. Число работников предприятия с учеными степенями и званиями? (в основном было отмечено наличие степени магистра)

1 человек	7%
2-3 человека	21%
4-5 человек	42%
более 6 человек	28%

Вопрос 6. Перечислите основные виды деятельности, осуществляемые предприятием.

В качестве основной деятельности, предприятиями было отмечено:

- Посадка и обработка собственных виноградников – 57%
- Переработка винограда, хранение, бутилирование – 100%
- Закладка коньячных спиртов – 35%
- Продажа алкогольной продукции внутри страны и за рубежом – 92%

Вопрос 7. Оцените экономическое положение предприятия в настоящее время.

тяжелое	7%
нестабильное	42%
устойчивое	50%
на подъеме	0%

Вопрос 8. Оцените перспективы развития предприятия.

удовлетворительные	21%
хорошие	42%
отличные	0%
трудно сказать	35%

Вопрос 9. Есть ли у предприятия соучредители?

Соучредителей нет	50%
Соучредители резиденты РМ	35%
Соучредители иностранные граждане	7%
Соучредителем выступает государство	0%
Предприятие входит в холдинг	7%

Вопрос 10. Является ли на Ваш взгляд Ваше предприятие инновационно-ориентированным?

Да	42%
Нет	21%
Частично	35%
Трудно сказать	0%

Вопрос 11. Количество инноваций разработанных и (или) внедренных на предприятии за анализируемый период (2005-2014гг)

Согласно опроса, общее количество инноваций, внедренных в винодельческой отрасли в период 2005-2014 гг составляет 62. Средний показатель внедренных инноваций на винодельческих предприятиях АТО Гагаузия начиная с 2005 года равен 6 инноваций в год. Среднее количество планируемых инноваций на винодельческих предприятиях на последующие три года 3 года - 3 инновации в год.

Вопрос 12: Доля расходов на инновации в общем объеме расходов предприятия:

Менее 5%	14%
5%-10%	14%
10%-20%	30%
20%-30%	0%
Более 30%	14%
Нет расходов	30%

Вопрос 13: Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли:

Менее 5%	0%
5%-10%	35%
10%-20%	50%
20%-30%	7%
Более 30%	7%

Вопрос 14: Какие виды инновации разрабатываются (внедряются) на Вашем предприятии?(возможно несколько ответов)

Продуктовые (результат – новый материальный продукт (товар, услуга)	42%
Процессные, технологические (результат – новый технологический процесс)	85%
Организационные (результат – новшества в управлении производством, кадрами, внешними связями)	14%
Маркетинговые (результат – новые маркетинговые приемы, дизайн)	57%
Иное (указать что)	0%

Вопрос 15: Менялась ли организационная структура управления (н-р создавалось новое подразделение или убиралось не актуальное подразделение) на Вашем предприятием за последние 10 лет?

Да	28%
Нет	71%

Вопрос 16: Если организационная структура менялась, охарактеризуйте род изменений и полученный эффект (увеличилась прибыль, снизилась текучесть и т.д.)

Род изменений:

- создавались новые и ликвидировались ненужные подразделения;
- объединялись 2 и более подразделений в одно;
- изменялись функции и порядок взаимодействия сотрудников;
- проводилась автоматизация работы конкретного отдела.

Полученный эффект:

- сокращение постоянных затрат;
- снижение себестоимости продукции;
- повышение производительности труда;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- увеличение прибыли предприятия;
- улучшение обратной связи;
- улучшение скорости передачи информации;
- сокращение ошибок и времени на обработку документации.

Вопрос 17: Занимается ли ваше предприятие освоением новых форм и каналов сбыта продукции?

Да	71%
Нет	28%

Вопрос 18: Если да, опишите (перечислите) новые формы и каналы сбыта продукции

- ✓ Сетевые продажи;
- ✓ Продажи через интернет;
- ✓ Открытие фирменных магазинов;
- ✓ Выход на европейский рынок;
- ✓ Выход на рынок США;
- ✓ Розлив и продажа вина в ПЭТ упаковке.

Вопрос 19: Используете ли Вы бенчмаркинг (изучение и внедрение чужого опыта в своей компании) в работе Вашего предприятия?

Да, очень активно	28%
Крайне редко	35%
Никогда	35%

Вопрос 20: Используете ли Вы аутсорсинг бизнес-процессов и производственных функций в управлении Вашим предприятием?

Да, очень активно	14%
Крайне редко	21%
Никогда	64%

Вопрос 21: Если аутсорсинг применяется в управлении предприятием, перечислите те бизнес-процессы и производственные функции, которые Вы готовы передать в управление сторонней организации:

- ✓ Маркетинговая деятельность;
- ✓ Логистика;
- ✓ Охранная деятельность;
- ✓ IT-обслуживание;
- ✓ Рекламная деятельность;

✓ Специальная обработка виноградных насаждений.

Вопрос 22: Существуют ли на предприятии ключевые показатели оценки эффективности работы сотрудников и подразделений?

Да	57%
Нет	42%

Вопрос 23: Если да, то перечислите ключевые показатели оценки эффективности работы сотрудников и подразделений:

- ✓ Качество выполненной работы;
- ✓ Производительность труда;
- ✓ Своевременность выполнения задания;
- ✓ Ответственность и последовательность в принятии решений

Вопрос 24: Используете ли Вы какие либо совершенно новые формы и источники набора персонала на предприятии? Если да, то перечислите формы и источники.

Да	14%
Нет	85%

- ✓ Скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Используется в сезон уборки урожая для набора временных работников.
- ✓ Социальные сети - профильные группы в LinkedIn, Facebook. Используется для набора персонала среднего звена.
- ✓ Использование деловых контактов.

Вопрос 25: Внедряете ли Вы новые схемы оплаты труда на предприятии, если да то опишите какие?

Да	28%
Нет	71%

- ✓ Бонусы сотрудникам отдела продаж;
- ✓ Бонусы за переработку в сезон сборки урожая;
- ✓ Гибкие бестарифные схемы оплаты труда для административного персонала.

Вопрос 26: Используете ли Вы современные методы управления (на основе информационных технологий) на Вашем предприятии? (возможно несколько ответов)

Да, у нас автоматизирован документооборот	35%
Да, у нас автоматизирование управление трудовыми ресурсами	0%
Да, у нас автоматизирован бухгалтерский и складской учет	71%
На предприятии не используется управление на основе информационных технологий	14%

Вопрос 27: Применяются ли на Вашем предприятии, современные системы контроля качества продукции, сертификации продукции (услуг), включая использование современных отечественных и зарубежных (например, ISO 9000) стандартов

качества? Если да, то перечислите какие системы контроля качества и сертификации продукции использует предприятие

Да	57%
Нет	42%

- ✓ ISO 9000- 14%
- ✓ ISO 9001 -14%
- ✓ НАССР -7%
- ✓ Использование ГОСстандартов- 28%
- ✓ Своя лаборатория- 21%
- ✓ Кишиневская центральная лаборатория- 14%

Вопрос 28:Занимаетесь ли Вы внедрением современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих и т. д.; Если да, то перечислите какого рода системы

Да	28%
Нет	71%

- ✓ Использование международных транспортных коридоров;
- ✓ Использование водного транспорта.

Вопрос 29:Кооперируетесь ли Вы для повышения эффективности деятельности компании с другими предприятиями?

да, до 10 совместных действий в год	42%
да, от 10 до 20 совместных действий в год	21%
да, более 20 совместных действий в год	0%
нет, не кооперируемся	35%

Вопрос 30:В какой сфере чаще происходит кооперация Вашей компании с другими предприятиями?

Сбыт	35%
Производство	35%
Закупка сырья	28%
Образовательные услуги	0%
Иное	7%

Вопрос 31:Как Вы считаете, стоит ли менять что то в деятельности Вашего предприятия? (возможно несколько ответов)

Стоит пересмотреть организационную структуру	21%
Усовершенствовать систему документооборота	21%
Пересмотреть отношения начальник-подчиненный	14%
Обратить внимание на атмосферу в коллективе	14%
Создать обратную связь: от подчиненных к начальству	42%
Рассмотреть варианты усовершенствования и повышения удобства рабочих мест	64%

С целью оценки уровня инновационной активности промышленного предприятия (Ip) предлагаем использовать показатель [106]:

$$I_p = (V_{ip} + \Pi_{ip}) : D_{сгд}, \quad (1)$$

V_{ip} - совокупная величина инновационных затрат предприятия за данный период;

Π_{ip} - прибыль от осуществления предприятием инновационной деятельности за определенный период, который включает в частности, прибыль от реализации инновационных видов продукции;

$D_{сгд}$ - величина совокупных доходов предприятия от всех видов деятельности в отчетном периоде.

Расчет инновационной активности представлен в таблице 1

Таблица 1. Анализ уровня инновационной активности винодельческих предприятий АТО Гагаузия (2014 г)

№ п/п	Предприятие	с/с продукц иитыс.ле й	Доля расходов на инновации в себестоимос ти продукции , тыс.лей	Доход от инноваци й, тыс.лей	Совокупны й доход, тыс.лей	Уровень инновацион ной активности
1	«Vinuri de Comrat» SA	14975,3	2246,3	1156,5	7710,0	0,441
2	«ArcVinCo» SA	11265,6	0	0	6,2	0
3	SRL «MoldiugVin»	7184,1	0	0	4789,3	0
4	«Invinprom»SRL	46475,5	3485,7	1983	13220,0	0,414
5	«Şadrisvin»SRL	3857,2	0	0	201,2	0
6	SRL "Nexovin"	987,3	74,0	13,155	87,7	0,994
7	IM «Tecca» SRL	4648,3	0	0	82,6	0
8	«Tartcomvin»SR L	4128,9	309,7	42,0525	560,7	0,627
9	SC «Tomai- Vinex»SA	41849,6	6277,4	4124,43	13748,1	0,757
10	SA «Ciok-Maidan- Vin»	39740,3	0	0	21334,3	0
11	SA «Kazaiak-Vin»	84382	6328,7	2300,7	15338	0,563
12	«Jemciujina» SRL	1713	85,7	44,85	598	0,218
13	«DK-Intertrade» SRL	66671	5000,3	5455,8	36372	0,287
14	IM «Vinaria Bostovan» SRL	109350	16402,5	8851,86	29506,2	0,856

Источник: рассчитано автором

Следует отметить, что максимально возможным значением показателя уровня инновационной активности предприятия, который рассчитывается согласно предложенной формуле, есть единица. Чем ближе величина показателя приближается к единице, тем выше уровень этой активности.

Таблица 1. Получаемый эффект от внедрения организационных инновации

Вид организационной инновации	Род изменений	Получаемый эффект
Изменения в деловой практике	<ul style="list-style-type: none"> - первое внедрение системы интегрального мониторинга деятельности фирмы (производство, финансы, стратегия, маркетинг); - первое внедрение системы управления общими производственными или снабженческими операциями; - первое внедрение компьютерного управления на предприятии (кадрами, производством, складом и т.д) -первое внедрение учебных программ для создания эффективных и функциональных коллективов, объединяющих персонал с различным опытом, подготовкой и ответственностью и др. 	<ul style="list-style-type: none"> -снижение затрат рабочего времени; - повышение производительности труда; - повышение качества обслуживания клиентов; - минимизация операционных ошибок; - экономия пространственных ресурсов; - повышение уровня менеджмента, маркетинга; - повышение уровня квалификации персонала и др.
Новые организационные методы во внешних связях	<ul style="list-style-type: none"> - первое внедрение стандартов контроля качества для поставщиков и субподрядчиков; - первое использование “аутсорсинга” в исследованиях, производстве, управлении; - первое использование бенчмаркинга в деятельности компании; - первое вступление в научно-техническое сотрудничество с университетами или другими исследовательскими организациями и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - концентрация руководства на выполнении профильной работы; - качественное выполнение работы; -более качественное выполнение отдельных функций организации специализированными фирмами; - надежность предоставляемых услуг аутсорсером за счет сочетания специализации и опыта уменьшает риски организации; - получение доступа к технологиям более высокого уровня; -использование чужого опыта ведения бизнеса снижает вероятность наступления рисков ситуации; - получение синергетического эффекта от совместной работы бизнеса и НИИ;

<p>Новые методы организации рабочих мест</p>	<ul style="list-style-type: none"> - первое осуществление децентрализации в распределении служебной ответственности работников фирмы; - первая организация формальных или неформальных рабочих групп для облегчения доступа к знаниям и обмена знаниями между работниками разных подразделений; - первое внедрение системы анонимного оповещения о происшествиях – для поощрения сообщений о всевозможных ошибках и угрозах с целью выявления их причин и уменьшения повторяемости; - организация рационализаторской и изобретательской деятельности; - Изменение организационной структуры управления; - повышение удобства рабочих мест; - применение нового регламента работы; - Пересмотр и модернизация штатных расписаний и должностных инструкций и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация организационной структуры; -повышение эффективности коммуникативных взаимодействий - улучшение обратной связи; - повышение производительности труда; - снижение текучести кадров; - четкое распределение обязанностей и полномочий;
---	--	--

Источник: разработано автором

Для количественного определения уровня специализации регионов используется ряд показателей.

Коэффициент локализации (сосредоточения) отрасли на территории региона. Коэффициент (K_l) рассчитывается на основе сопоставления отраслевой структуры хозяйства региона с аналогичной структурой хозяйства страны в целом. Коэффициент локализации представляет собой отношение удельного веса (доли) данной отрасли в хозяйстве региона к удельному весу этой отрасли в хозяйстве страны. Расчеты производятся по валовой товарной продукции, основным производственным фондам, численности промышленно-производственного персонала [107]:

$$K_l = \frac{O_p}{X_p} * 100 / \frac{O_c}{X_c} * 100, \text{ где} \quad (1)$$

где O_p – отрасль региона;

X_p – хозяйство региона;

O_c – отрасль страны;

X_c – хозяйство страны.

Коэффициент локализации показывает степень сконцентрированности данной отрасли в данном регионе. Если коэффициент больше единицы, то предполагается считать данную отрасль отраслью специализации.

Коэффициент душевого производства. Этот коэффициент (K_d) рассчитывается как отношение удельного веса данной отрасли региона в соответствующей отрасли хозяйства страны к удельному весу населения региона в населении страны:

$$K_d = \frac{O_p}{O_c} * 100 / \frac{N_p}{N_c} * 100, \text{ где} \quad (2)$$

где N_p – численность населения региона;

N_c – численность населения страны.

Если коэффициент больше единицы, т.е. производство на душу населения продукции данной отрасли в регионе больше, чем по стране, то отрасль считается отраслью специализации.

Коэффициент специализации региона на данной отрасли (K_c) определяется как отношение удельного веса региона в стране по данной отрасли к удельному весу региона в ВВП страны.

$$K_c = \frac{O_p}{O_c} * 100 / \frac{X_p}{ВВП_c} * 100, \text{ где} \quad (3)$$

X_p – хозяйство региона;

O_c – отрасль страны;

O_p – отрасль региона;

ВВП_с - ВВП страны

Если расчетные показатели больше или равны единице, следовательно, данные отрасли выступают как отрасли рыночной специализации и в них *либо существуют кластеры, либо их создание является возможным*. При формировании кластеров и выборе из них наиболее приоритетных необходимо оценить *динамику коэффициентов локализации*, так как увеличение значения показателей в динамике свидетельствует о возможных дальнейших перспективах роста кластеров, а снижение – о возможной необходимости расширения ассортимента выпускаемой продукции, необходимости модернизации производства или о неперспективности кластера в будущем.

Данные для расчета представленных коэффициентов по винной отрасли АТО представлены в таблице 1

Таблица 1. Данные для расчета коэффициентов кластеризации

Показатель	2012 г	2013 г	2014 г
Удельный вес виноделия в промышленности АТО Гагаузия, %	50,5	53,9	56,5
Удельный вес виноделия в промышленности РМ,%	7,13	6,8	5,5
Удельный вес винной отрасли АТО Гагаузия в общем производстве вина в РМ,%	19,6	18,2	27
Удельный вес населения АТО Гагаузия в населении РМ,%	4,5	4,54	4,55
Удельный вес хозяйства АТО Гагаузия в ВВП РМ,%	3,1	3,34	2,94

Источник: рассчитано автором на базе банка статистических данных РМ

<http://statbank.statistica.md/>

Таблица 1. Финансово-экономические показатели винодельческих предприятий АТО Гагаузия

№ п/п	Показатель	Коэффициент рентабельности и активов по чистой прибыли	Коэффициент рентабельности собственного капитала по чистой прибыли	Коэффициент автономии	Затраты на 1 лей продукции, лей	Коэффициент рыночной доли
1	IM «Тесса» SRL	-0,0420	-0,0606	0,6940	0,9825	0,0085
2	«Tartcomvin» SRL	-0,0841	-0,2684	0,3134	0,8804	0,0084
3	SRL «Nexovin»	-0,0159	-0,0226	0,7047	0,9184	0,0019
4	«Jemciujina» SRL	-0,0732	0,2219	-0,3297	0,7412	0,0041
5	«Vinuri de Comrat» SA	0,0707	0,1843	0,3837	0,6601	0,0406
6	SC «Tomai-Vinex» SA	0,0178	0,0342	0,5203	0,7527	0,0994
7	SA «Kazaiak-Vin»	0,0019	0,0073	0,2624	0,8462	0,1783
8	«Invinprom» SRL	0,0010	0,0026	0,3791	0,7785	0,1067
9	SA «Ciok-Maidan-Vin»	0,0434	0,3041	0,1426	0,6507	0,1092
10	«Şadrisvin» SRL	-0,0700	-0,1341	0,5219	0,9504	0,0073
11	SRL «MoldiugVin»	-0,3017	-0,6932	-0,4352	0,9966	0,0033
12	«ArcVinCo» SA	0,0434	0,3041	0,1426	0,6507	0,1092
13	«DK-Intertrade» SRL	-0,0109	-0,0535	0,2039	0,6470	0,1842
14	IM «Vinaria Bostovan» SRL	-0,0244	-0,0904	0,2702	0,7875	0,2482

Источник: рассчитано автором на базе финансовой отчетности предприятий

На основе данных показателей приводим систему показателей в сопоставимый вид, согласно формуле 1 [151]:

$$X_{ij} = a_{ij} / \max a_{ij} \quad (1)$$

где X_{ij} — стандартизированный коэффициент.

Для расчета в качестве нормативных показателей используем наибольшие достижения из исследуемой совокупности показателей. В соответствии с этим в каждой

графе определяется максимальный элемент, который принимается за единицу. Затем все элементы этой графы (a_{ij}) делятся на максимальный элемент эталонного предприятия ($\max a_{ij}$). Рассчитанные коэффициенты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Расчет стандартизированных коэффициентов конкурентоспособности по винодельческим предприятиям

№ п/п	Показатель	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
1	IM «Тесса» SRL	-0,5941	-0,1993	0,9848	1,5185	0,0341
2	«Tartcomvin»SRL	-1,1895	-0,8826	0,4447	1,3607	0,0338
3	SRL «Nexovin»	-0,2249	-0,0743	1,0000	1,4195	0,0077
4	«Jemciujina» SRL	-1,0354	0,7297	-0,4679	1,1456	0,0166
5	«Vinuri de Comrat» SA	1,0000	0,6061	0,5445	1,0202	0,1634
6	SC «Tomai-Vinex»SA	0,2518	0,1125	0,7383	1,1634	0,4004
7	SA «Kazaiak-Vin»	0,1067	0,0240	0,3724	1,3079	0,7182
8	«Invinprom»SRL	0,0562	0,0085	0,5380	1,2032	0,4299
9	SA «Ciok-Maidan-Vin»	0,6139	1,0000	0,2024	1,0057	0,4398
10	«Şadrisvin»SRL	-0,9901	-0,4410	0,7406	1,4689	0,0292
11	SRL «MoldiugVin»	-4,2674	-2,2795	-0,6175	1,5403	0,0131
12	«ArcVinCo» SA	0,6139	1,0000	0,2024	1,0057	0,0131
13	«DK-Intertrade» SRL	-0,1542	-0,1759	0,2893	1,0000	0,7421
14	IM «Vinaria Bostovan» SRL	-0,3451	-0,2973	0,3834	1,2172	1,0000

Источник: рассчитано автором на базе таблицы 1

На основе сопоставимых данных определяется итоговый показатель уровня конкурентоспособности предприятий по формуле 2 [150].

$$R_i = \sqrt{k_1(x_{1i})^2 + k_2(x_{2i})^2 + \dots + k_n(x_{ni})^2} \quad (2)$$

где R_i – показатель конкурентоспособности i -ой компании; X_{ni} – стандартизированные коэффициенты i -ой компании;

K_1, K_2, \dots, K_n — вес стандартизированного показателя

В таблице 3 при расчете стандартизированных показателей, экспертным путем были определены значения (вес) K :

$$K_1 = 2; K_2 = 2; K_3 = 2; K_4 = 3; K_5 = 1;$$

В зависимости от величины рейтинга (чем меньше рейтинг, тем ближе предприятие к эталонному) распределены места и выявлены лидеры

Таблица 3. Рейтинг и место предприятия

№ п/п	Показатель	Показатель конкурентоспособности компании (R)	Место
Комратский район			
1	IM «Тесца» SRL	3,105	12
2	«Tartcomvin»SRL	3,216	13
3	SRL «Nexovin»	2,856	11
4	«Vinuri de Comrat» SA	2,423	4
5	SC «Tomai-Vinex»SA	2,337	3
6	«Invinprom»SRL	2,261	2
7	SA «Ciok-Maidan-Vin»	2,462	6
8	«Şadrisvin»SRL	2,539	8
9	SRL «MoldiugVin»	7,396	14
Чадыр-Лунгский район			
1	«Jemciuţina» SRL	2,754	10
2	SA «Kazaiak-Vin»	2,439	5
Вулканештский район			
1	«ArcVinCo» SA	2,545	9
2	«DK-Intertrade» SRL	1,956	1
3	IM «Vinaria Bostovan» SRL	2,481	7

Источник: рассчитано автором на базе таблицы 2

Спрогнозируем синергический эффект деятельности предприятий, потенциально входящих в кластер. Данные о финансово-экономическом состоянии этих предприятий, необходимые для построения математической модели, приведены соответственно в таблицах 1-3.

Таблица 1. Данные о финансово-экономическом состоянии «Tomai-Vinex» SA

Показатели	2010 г	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г
Объем произведенной продукции тыс. леев	30528,4	31397,7	52030,0	62646,6	55597,7
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. лей	25537,2	24728,4	24281,9	32336,2	31444,3
Среднесписочная численность работников, чел	204	162	150	156	96

Источник: составлено автором на основе баланса «Tomai-Vinex» SA за 2010-2014 гг

Представим на графике динамику и линейную аппроксимацию объема производства «Tomai-Vinex» SA за 2010-2014 гг.

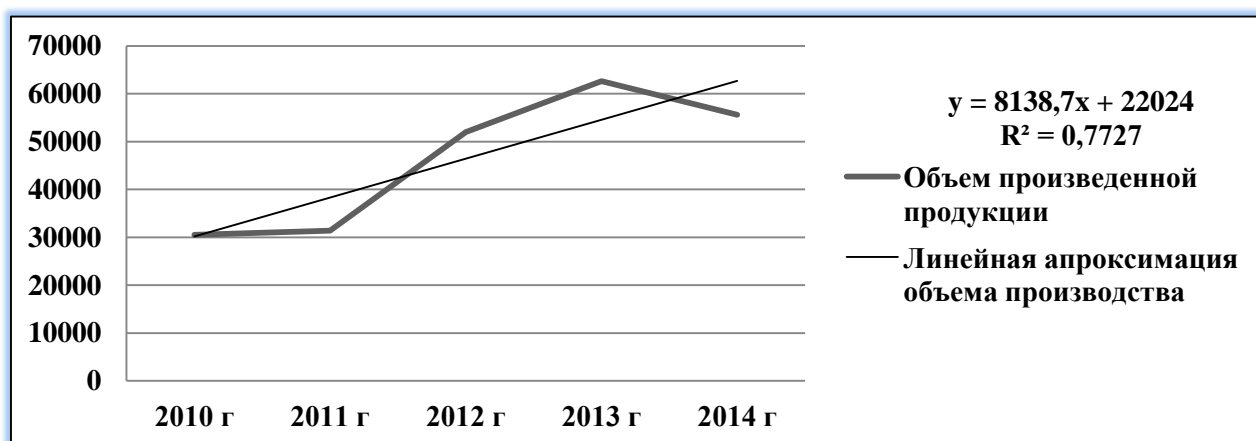


Рис. 1-а. Динамика и линейная аппроксимация объема производства «Tomai-Vinex» SA за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 1

Согласно графика, представленного на рисунке 1-а, линейная аппроксимация объема производства «Tomai-Vinex» SA описывается уравнением:

$$y = 8138,7x + 22024, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который обозначим через t ;

y – объем произведенной продукции, который обозначим через Q .

Подставив наши обозначения в полученное уравнение линейной аппроксимации, получим формулу расчета прогнозного уровня объема производства «Tomai-Vinex» SA:

$$Q(t) = 8138,7t + 22024 \quad (1.1)$$

Далее, представим на графике динамику и линейную аппроксимацию среднегодовой стоимости ОПФ «Tomai-Vinex» SA за 2010-2014 гг.

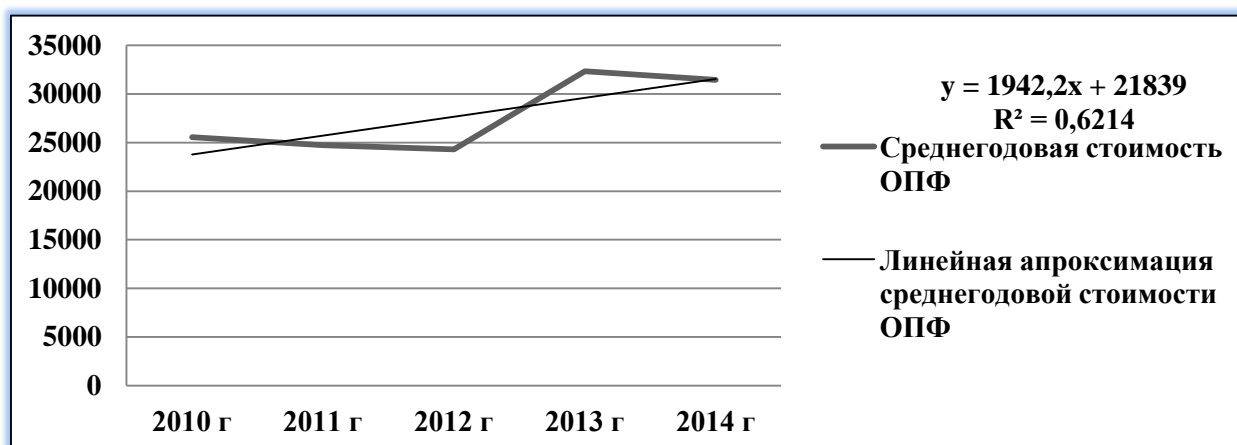


Рис. 1-б. Динамика и линейная аппроксимация среднегодовой стоимости ОПФ «Tomai-Vinex» SA за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 1

Линейная аппроксимация среднегодовой стоимости ОПФ «Tomai-Vinex» SA описывается уравнением:

$$y = 1942,2x + 21839, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который обозначим через t ;

y – среднегодовая стоимость ОПФ, которую выразим через K .

Подставив наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня стоимости ОПФ «Tomai-Vinex» SA:

$$K(t) = 1942,2t + 21839 \quad (1.2)$$

Представим на графике динамику и линейную аппроксимацию среднесписочной численности работников «Tomai-Vinex» SA за 2010-2014 гг.

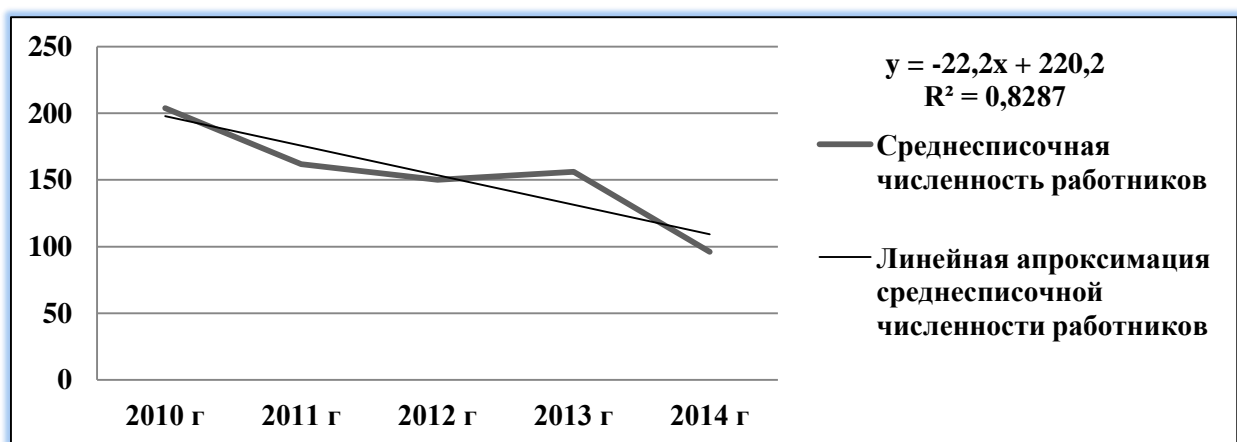


Рис. 1-в. Динамика и линейная аппроксимация среднесписочной численности работников «Tomai-Vinex» SA за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 1

Линейная аппроксимация среднесписочной численности работников «Томай-Vinex» SA описывается уравнением:

$$y = -22,2x + 220,2, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который обозначим через t ;

y – среднесписочная численность работников, которую выразим через L .

Подставив наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня среднесписочной численности работников:

$$L(t) = -22,2t + 220,2 \quad (1.3)$$

Таким образом, получаем систему из трех уравнений: 1.1.; 1.2; 1.3, описывающих динамику изменения анализируемых нами показателей за период 2010-2014 гг. На основе данных зависимостей составим прогноз изменения представленных показателей «Томай-Vinex» SA на год вперед.

Прогнозируемый объем производства «Томай-Vinex» SA в 2015 году составит:

$$Q(t) = Q(t) = 8138,7t + 22024 \Rightarrow 8138,7 \cdot 6 + 22024 = 70856,2 \text{ тыс. лей}$$

Прогнозируемая среднесписочная численность работников «Томай-Vinex» SA на 2015 год составит:

$$L(t) = -22,2t + 220,2 \Rightarrow -22,2 \cdot 1 + 220,2 = 198 \text{ чел.}$$

Прогнозируемый уровень среднегодовой стоимости ОПФ «Томай-Vinex» SA в 2015 году составит:

$$K(t) = 1942,2t + 21839 \Rightarrow 1942,2 \cdot 6 + 21839 = 34492,2 \text{ тыс. лей}$$

Исходя из полученных уравнений линейных аппроксимаций показателей выведем формулу расчета зависимости объема производства от рассматриваемых нами факторов на предприятии «Томай-Vinex» SA. Для начала преобразуем полученные нами уравнения и выразим зависимость объема производства от каждого фактора в отдельности:

$$1) L(t) = -22,2t + 220,2 \Rightarrow t(L) = (L - 220,2) / -22,2 \Rightarrow t(L) = -0,045L + 9,92 \text{ подставим полученную формулу в уравнение объема производства } Q(t) = 8138,7t + 22024 \text{ найдем зависимость объема производства от используемого количества работников на предприятии}$$

$$Q(L) = 8138,7(-0,045L + 9,92) + 22024 \Rightarrow$$

$$Q(L) = -366,2415L + 102760 \quad (1.4)$$

$$2) K(t) = 1942,2t + 21839 \Rightarrow t(K) = (K - 21839) / 1942,2 \Rightarrow t(K) = 0,0005K - 11,244 \text{ подставим полученную формулу в уравнение объема производства, найдем зависимость объема производства от стоимости основных производственных фондов}$$

$$Q(K) = 8138,7(0,0005K - 11,244) + 22024 \Rightarrow$$

$$Q(K) = 4,07K - 69487,54 \quad (1.5)$$

Итоговая формула (1.6) описывает влияние рассматриваемых нами факторов (сумма ОПФ и среднесписочная численность работников) на объем производства «Tomai-Vinex» SA, что в дальнейшем позволит нам оценить и спрогнозировать влияние кластера на отрасль:

$$Q_1(L,K) = \sqrt{Q(L)Q(K)} \Rightarrow Q_1(L,K) = \sqrt{(-366,2415L + 102760)(407K - 69487,54)} \quad (1.6)$$

Вторым предприятием, для которого проведем анализ динамики показателей и построим математическую модель объема производства в зависимости от используемых факторов, будет «Vinuride Comrat» SA (таблица 2).

Таблица 2. Данные о финансово-экономическом состоянии «Vinuri de Comrat» SA

Показатели	2010 г	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г
Объем произведенной продукции тыс. леев	19327,3	16212,6	24935,5	25483,7	22685,3
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. лей	6481,5	13511	15308,4	15578,1	16608,7
Среднесписочная численность работников, чел	75	84	103	123	141

Источник: составлено автором на основе баланса «Vinuri de Comrat» SA за 2010-2014 гг

На основании статистических данных таблицы 2 построим график динамики объема производства за 2010-2014 гг. отобразим линейную аппроксимацию.

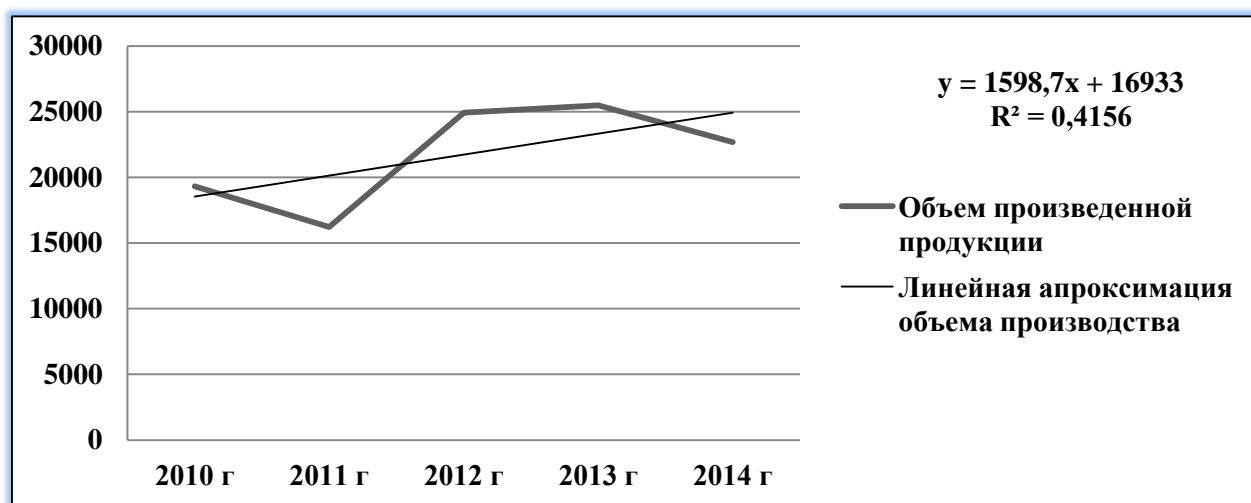


Рис. 2-а. Динамика и линейная аппроксимация объема производства «Vinuri de Comrat» SA за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 2

Линейная аппроксимация объема производства «Vinuri de Comrat» SA описывается уравнением:

$$y = 1598,7x + 16933, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который обозначим через t ;

y – объем произведенной продукции, который обозначим через Q .

Подставим наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня объема производства «Vinuri de Comrat» SA:

$$Q(t)=1598,7t+16933 \quad (1.7)$$

Далее, представим на графике динамику и линейную аппроксимацию среднегодовой стоимости ОПФ «Vinuri deComrat» SA за 2010-2014 гг.

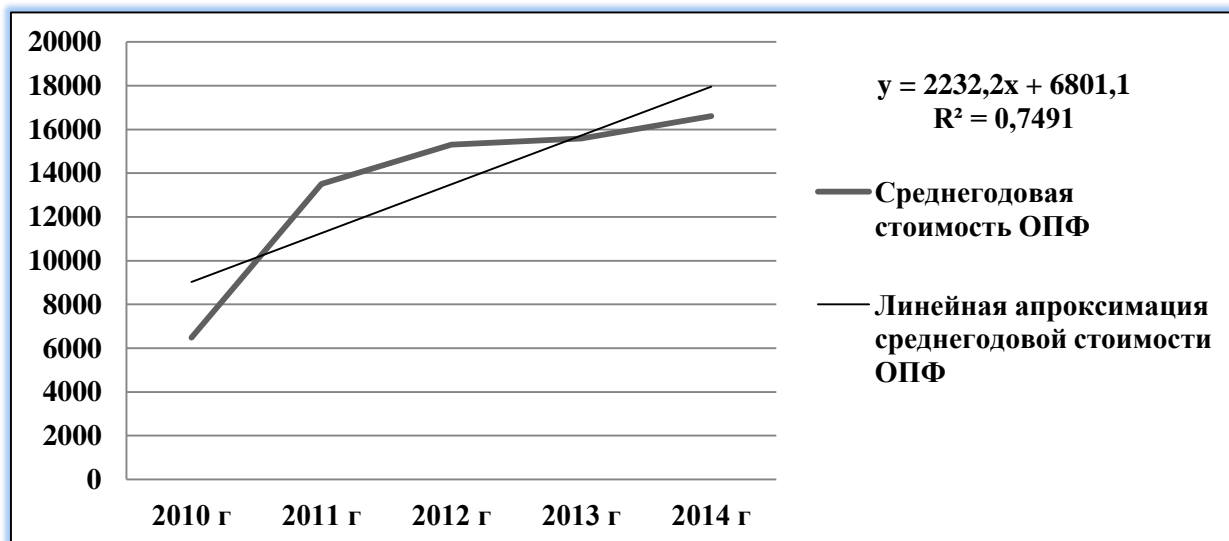


Рис. 2-б. Динамика и линейная аппроксимация среднегодовой стоимости ОПФ «Vinuri de Comrat» SA за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 2

Линейная аппроксимация среднегодовой стоимости ОПФ «Vinuri de Comrat» SA описывается уравнением:

$$y=2232,2x+6801,1, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который обозначим через t ;

y – среднегодовая стоимость ОПФ, которую выразим через K .

Подставим наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня среднесписочной численности работников:

$$K(t)=2232,2t+6801,1 \quad (1.8)$$

Отообразим графически и динамику и линейную аппроксимацию среднесписочной численности работников «Vinuri de Comrat» SA за 2010-2014 гг.

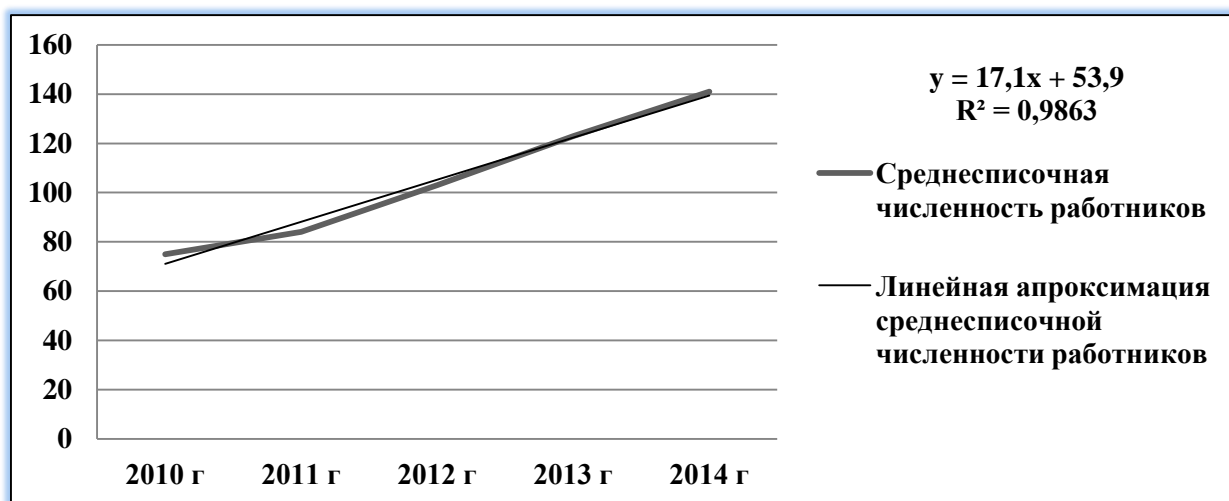


Рис. 2-в. Динамика и линейная аппроксимация среднесписочной численности работников «Vinuri de Comrat» SA за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 2

Линейная аппроксимация численности работников «Vinuri de Comrat» SA описывается уравнением:

$$y=17,1x+53,9$$

x – временной период, выраженный в годах, который обозначим через t ;

y – среднесписочная численность работников, которую выразим через L .

Подставим наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня среднесписочной численности работников «Vinuri de Comrat» SA:

$$L(t)=17,1t+53,9 \quad (1.9)$$

Таким образом, получаем систему из трех уравнений: 1.7; 1.8; 1.9, описывающих динамику изменения анализируемых нами показателей. На основе данных зависимостей составим прогноз изменения данных показателей на год вперед.

Прогнозируемый объем производства в 2015 году составит:

$$Q(t)=1598,7t+16933 \Rightarrow 1598,7*6+16933=26525,2 \text{ тыс. лей}$$

Прогнозируемая среднесписочная численность работников на 2015 год составит:

$$L(t)=17,1t+53,9 \Rightarrow 17,1*6+53,9=157 \text{ чел.}$$

Прогнозируемый уровень среднегодовой стоимости ОПФ в 2015 году составит:

$$K(t)=2232,2t+6801,1 \Rightarrow 2232,2*6+6801,1=20194,3 \text{ тыс. лей}$$

Из составленных уравнений линейных аппроксимаций выведем уравнение зависимости объема производства от рассматриваемых нами факторов на предприятии «Vinuri de Comrat» SA. Для начала преобразуем полученные нами уравнения и выразим зависимость объема производства от каждого фактора в отдельности:

1) $L(t)=17,1t+53,9 \Rightarrow t(L)=(L-53,9)/17,1 \Rightarrow t(L)=0,0585L-3,152$ подставим полученное равенство в уравнение объема производства $Q(t)=1598,7t+16933$ мы найдем зависимость объема производства от использования труда на предприятии $Q(L)=1598,7(0,0585L-3,152)+16933 \Rightarrow$

$$Q(L) = 93,524L + 11893,9 \quad (1.10)$$

2) $K(t)=2232,2t+6801,1 \Rightarrow t(k)=(k-6801,1)/2232,2 \Rightarrow t(k)=0,00045k-3,0468$ подставим полученное равенство в уравнение объема производства найдем зависимость объема производства от основных производственных фондов на предприятии $Q(k)=1598,7(0,00045k-3,0468)+16933 \Rightarrow$

$$Q(k) = 0,719k + 12062,081 \quad (1.11)$$

Итоговая формула (1.12) описывает влияние рассматриваемых нами факторов (сумма ОПФ и среднесписочная численность работников) на объем производства «Vinuri de Comrat» SA, что в дальнейшем позволит нам оценить и спрогнозировать влияние кластера на отрасль:

$$Q_2(L,K) = \sqrt{Q(L)Q(K)} \Rightarrow Q_2(L,K) = \sqrt{(93,52L + 11893,9)(0,719K + 12062,081)} \quad (1.12)$$

Выведенная нами формула представляет собой математическую модель прогноза объема производства предприятия «Vinuri de Comrat» SA в зависимости от рассматриваемых нами факторов.

Третьим предприятием, для которого проведем анализ динамики показателей и построим математическую модель объема производства в зависимости от используемых факторов, будет «Invinprom» SRL (таблица 3).

Таблица 3. Данные о финансово-экономическом состоянии «Invinprom» SRL

Показатели	2010 г	2011г	2012 г	2013 г	2014 г
Объем произведенной продукции тыс. леев	36967,7	35467,7	69238,5	34563,3	59695,5
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. лей	2254,6	19112,8	25342,8	32987,3	31641,1
Среднесписочная численность работников, чел	42	42	42	50	43

Источник: составлено автором на основе баланса «Invinprom» SRL за 2010-2014 гг

На основании статистических данных таблицы 3 построим график динамики объема произведенной продукции на «Invinprom» SRL за 2010-2014 гг. и отобразим линейную аппроксимацию.

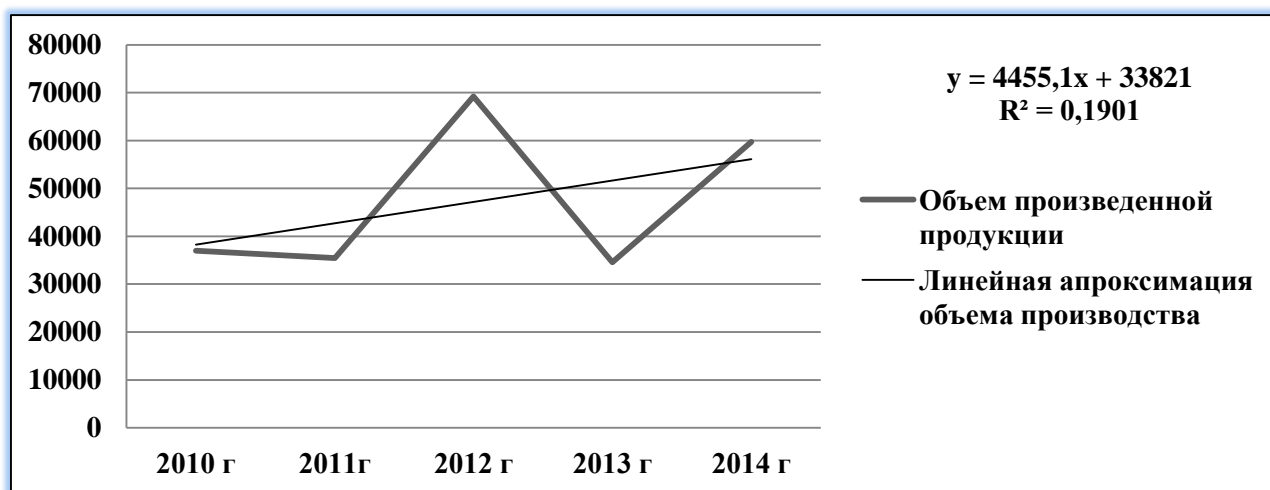


Рис. 3-а. Динамика и линейная аппроксимация объема производства «Invinprom» SRL за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 3

Линейная аппроксимация объема производства «Invinprom» SRL описывается уравнением:

$$y = 4455,1x + 33821, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который мы обозначим через t ;

y – объем произведенной продукции, который мы обозначим через Q .

Подставив наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня объема производства «Invinprom» SRL:

$$Q(t) = 4455,1t + 33821 \tag{1.13}$$

Далее, отобразим графически динамику и линейную аппроксимацию среднегодовой стоимости ОПФ «Invinprom» SRL за 2010-2014 гг.

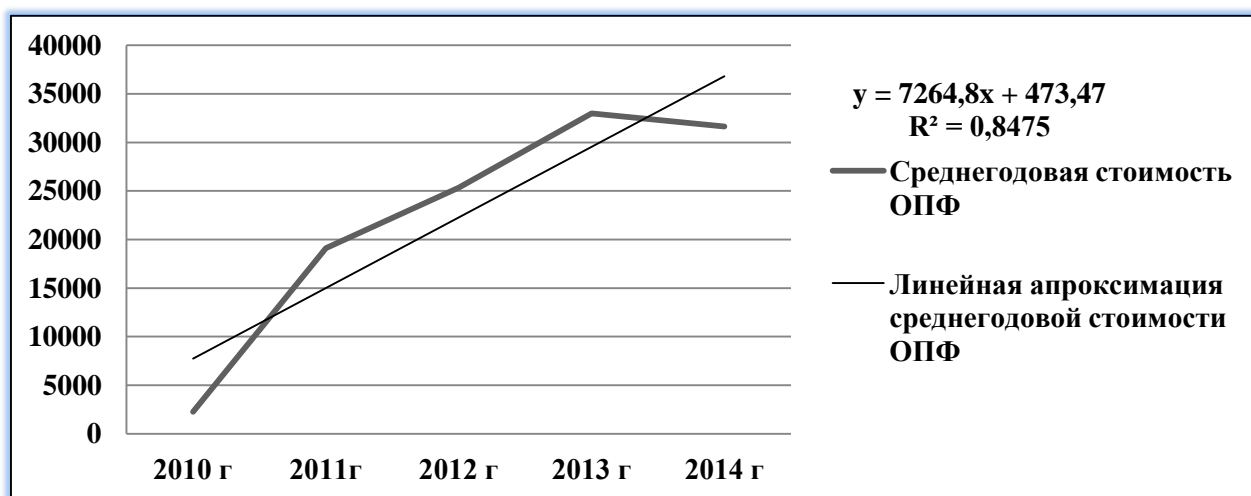


Рис. 3-б. Динамика и линейная аппроксимация среднегодовой стоимости ОПФ «Invinprom» SRL за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 3

Линейная аппроксимация среднегодовой стоимости ОПФ описывается уравнением:

$$y=7264,8x+473,47, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который обозначим через t ;

y – среднегодовая стоимость ОПФ, которую выразим через L .

Подставив наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня среднегодовой стоимости ОПФ «Invinprom» SRL исходя из статистических данных:

$$K(t)=7264,8t+473,47 \quad (1.14)$$

На рисунке 3-в, представлена динамика и линейная аппроксимация среднесписочной численности работников «Invinprom» SRL за 2010-2014 гг.

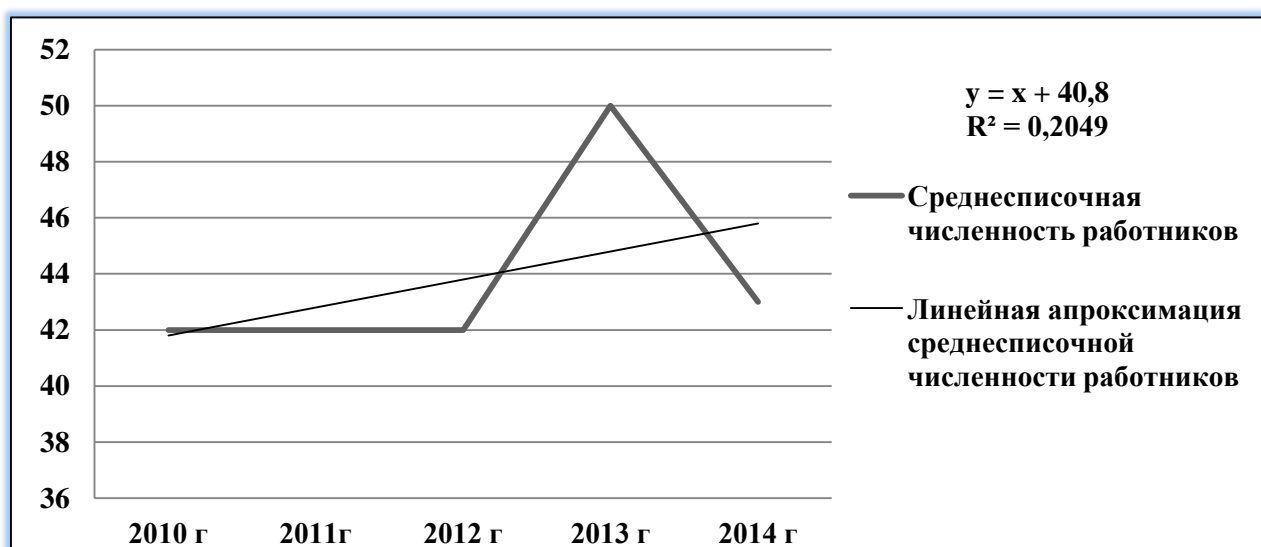


Рис. 3-в. Динамика и линейная аппроксимация среднесписочной численности работников «Invinprom» SRL за 2010-2014 гг.

Источник: разработано автором на основе данных таблицы 3

Линейная аппроксимация численности работников «Invinprom» SRL описывается уравнением:

$$y=x+40,8, \text{ где}$$

x – временной период, выраженный в годах, который мы обозначим через t ;

y – среднесписочная численность работников, которую мы выразим через L .

Подставив наши обозначения в уравнение, получим формулу расчета прогнозного уровня среднесписочной численности работников «Invinprom» SRL исходя из статистических данных:

$$L(t)=t+40,8 \quad (1.15)$$

Мы получаем систему из трех уравнений: 1.3; 1.4; 1.5, описывающих динамику изменения анализируемых нами показателей. На основе данных зависимостей составим прогноз изменения данных показателей на год вперед.

Прогнозируемый объем производства в 2015 году составит:

$$Q(t)=4455,1t+33821 \Rightarrow 4455,1*6+33821=60551,6 \text{ тыс. лей}$$

Прогнозируемая среднесписочная численность работников на 2015 год составит:

$$L(t)=t+40,8 \Rightarrow 6+40,8=47 \text{ чел.}$$

Прогнозируемый уровень среднегодовой стоимости ОПФ в 2015 году составит:

$$K(t)=7264,8t+473,47 \Rightarrow 7264,8*6+473,47=44062,27 \text{ тыс. лей}$$

Исходя из составленных уравнений анализируемых показателей, выведем уравнение зависимости объема производства от рассматриваемых нами факторов на предприятии «Invinprom» SRL. Для начала преобразуем полученные нами уравнения и выразим зависимость объема производства от каждого фактора в отдельности:

1) $L(t)=9t+154,33 \Rightarrow t(L)=(L-154,33)/9 \Rightarrow t(L)=0,111L-17,148$ подставим полученное равенство в уравнение объема производства $Q(t)=3931,5t+6761$ найдем зависимость объема производства от использования труда на предприятии $Q(L)=3931,5(0,111L-17,148)+6761 \Rightarrow$

$$Q(L)=436,4L-60656,36 \quad (1.16)$$

2) $K(t)=-4,94t+36,11 \Rightarrow t(k)=(k-36,11)/-4,94 \Rightarrow t(k)=-0,202k+7,31$ подставим полученное равенство в уравнение объема производства найдем зависимость объема производства от основных производственных фондов на предприятии $Q(k)=3931,5(-0,202k+7,31)+6761 \Rightarrow$

$$Q(k)=-794,163k+35500,265 \quad (1.17)$$

Итоговая формула (1.18) описывающая зависимость объема производства от всех рассматриваемых нами факторов примет следующий вид:

$$Q_3(L,K)=\sqrt{Q(L)Q(K)} \Rightarrow Q_3(L,K)=\sqrt{(436,4L-60656,36)(-794,163K+35500,265)} \quad (1.18)$$

Выведенная нами формула представляет собой математическую модель прогноза объема производства предприятия «Invinprom» SRL в зависимости от рассмотренных нами факторов.

Применительно к ведущим предприятиям винодельческой отрасли региона нами рассчитана зависимость объема производства от каждого из указанных факторов, на базе производственной функции.

Для расчета мы использовали три основных показателя: объем произведенной продукции в действующих ценах, среднегодовая стоимость основных производственных фондов, среднесписочная численность работников. Проведя анализ влияния этих факторов на объем производства, с помощью метода линейной аппроксимации на основе

программы MSExcel, мы получили математическое описание функциональной зависимости для исследования числовых характеристик и качественных свойств объекта.

Для построения модели расчета прогноза влияния кластера на развитие отрасли рассчитаем следующее:

$$F_{Mt} = \sum_{i=1}^n Q_n \quad (1.19)$$

где, F_{Mt} – прогнозируемый объем производства (ОПФ, персонала) предприятий входящих в кластер;

Q_n – прогнозируемый объем производства (ОПФ, персонала) предприятия n , входящего в кластер

n – количество фирм в кластере.

$$F_{\phi(t-1)} = \sum_{i=1}^n Q_n \quad (1.20)$$

где, $F_{\phi(t-1)}$ – фактический объем производства (ОПФ, персонала) в предыдущем году предприятий входящих в кластер;

Q_n – прогнозируемый объем производства (ОПФ, персонала) предприятия n , входящего в кластер;

n – количество фирм в кластере.

На основе этих расчетов строится окончательный прогноз объёма продаж. Для этого предлагается использовать методы экспоненциального сглаживания, что позволяет учесть возможное будущее изменение экономических тенденций, на основе которых построена трендовая модель. Сущность данной поправки заключается в том, что она нивелирует недостаток адаптивных моделей, а именно, позволяет быстро учесть наметившиеся новые экономические тенденции.

$$F_{np t} = a F_{\phi(t-1)} + (1-a) F_{Mt} \quad (1.21)$$

Где:

$F_{np t}$ - прогнозное значение объёма производства(ОПФ, персонала) кластера;

$F_{\phi(t-1)}$ – фактическое значение объёма производства(ОПФ, персонала) в предыдущем году;

F_{Mt} – прогнозное значение модели;

a – константа сглаживания

Константу сглаживания рекомендуется определять методом экспертных оценок, как вероятность сохранения существующей рыночной конъюнктуры, т.е. если основные характеристики изменяются / колеблются с той же скоростью / амплитудой что и прежде,

значит предпосылок к изменению рыночной конъюнктуры нет, и следовательно $a \rightarrow 1$, если наоборот, то $a \rightarrow 0$. В данном случае, константа сглаживания будет определяться как среднее значение вероятности наступления определенного события (R^2) на каждом предприятии.

Итог прогноза функционирования предприятий в рамках кластера представлен в таблице 4:

Таблица 4. Прогноз функционирования предприятий в рамках кластера

Показатель	$F_{ф(t-1)}$	$F_{пр t}$	Абсолютное отклонение (+;-)	Относительное отклонение (%)
Объем производства, тыс. лей	137978,5	148753,93	10775,4	107,8
Численность, чел.	280	320,26	40,26	114,3
ОПФ, тыс.лей	79694,1	84838,86	5144,76	106,5

Источник: разработано автором

При практической реализации данного метода можно обозначить следующие его особенности:

- Применение тренда позволяет значительно сократить ошибку модели;
- При наличии достаточного количества данных метод даёт четкую аппроксимацию и может быть эффективно использован при прогнозировании объема продаж в инвестиционном проектировании.

Asociația de Vinificatori
din Gagauzia «GAGAUZIA-VIN»
MD-3801, UTA Gagauzia,
(Gagauz Yeri)
m. Comrat, str. Lenin, 194
www.gagauziavin.md



Ассоциация виноделов
Гагаузии «GAGAUZIA-VIN»
MD-3801, АТО Гагаузия
(Gagauz Yeri)
м. Комрат, ул. Ленина, 194
www.gagauziavin.md

Tel fax: + 373 298 2-97-83; mob.:+ 373/79 43 432; + 373 69 10 53 17. E-mail: gagauziavin@gmail.com

Исх.№ 21

26 май 2016 г.

УТВЕРЖДАЮ
Председатель Ассоциации
Виноделов Гагаузии «GAGAUZIA-VIN»



/Флорика В.С./

О внедрении результатов диссертационной работы

Яниогло Надежды Петровны.

Представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук
**«Управление развитием винодельческих предприятий в контексте
организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)»**

Результаты диссертационного исследования Яниогло Н.П. **«Управление развитием винодельческих предприятий в контексте организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)»** актуальны и заключаются в решении проблемы по разработке концептуальных положений в моделировании процессов развития предприятий винодельческой отрасли АТО Гагаузия в рамках организационных инноваций и обосновании системы управления развитием предприятий, позволяющих обеспечить эффективность и конкурентоспособность винзаводов АТО Гагаузия в современных условиях хозяйствования.

Исследования Яниогло Н.П. имеют практическую значимость и были использованы при подготовке плана развития и деятельности Ассоциации виноделов Гагаузии «GAGAUZIA-VIN»:

- в частности принята во внимание модель кластерного управления развитием винодельческих предприятий АТО Гагаузия в контексте организационных инноваций, которая может играть ключевую роль в создании благоприятных условий ведения бизнеса, способствовать росту активности хозяйствующих субъектов, позволяя им адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и повышению конкурентоспособности региона.



АО «ТОМАЙ-ВИНЕКС»

MD -3805 г. Комрат, ул. Ферапонтиевская №1,

АТО Гагаузия, Республика Молдова

Тел/факс: 0 (298) 2-22-75 / 2-37-04 / 2-26-05 / 2-43-08

e-mail: tomaivinex.fin@gmail.com

Председатель правления
АО «Томай-Винекс»
Топчу П.Д.



АКТ

О внедрении результатов диссертационной работы
Яниогло Надежды Петровны

На тему: «Управление развитием винодельческих предприятий в контексте
организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)»

Предоставленной на соискание ученой степени доктора экономических наук

Результаты диссертационного исследования Яниогло Н.П. на тему: «Управление развитием винодельческих предприятий в контексте организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)» были использованы в практической деятельности «Tomai-Vinex» SA в виде:

1. При внедрении на предприятии дистанционного управления складскими помещениями была использована методика имплементации организационных инноваций, рекомендуемая автором. Соблюдение всех рекомендуемых этапов внедрения позволило избежать сопротивления персонала за счет своевременного оповещения, обучения и мотивации персонала непосредственно участвующего в процессе, и локальной апробации. В результате были успешно компьютеризированы все складские помещения предприятия. Благодаря этому: снизились потери за счет контроля объемов готовой продукции на складах и ее своевременной отгрузки; предприятие экономит за счет возможности проводить ежемесячную инвентаризацию без прекращения работы складов на 1-2 дня; обеспечена прозрачность всей логистической цепочки, что ведет к минимуму возможности злоупотреблений; сократилось количество ошибок исполнителей; повысилась эффективность работы всей системы, а так же повысилась производительность труда складских рабочих.

2. Ввиду того, что предприятие находится в перманентном поиске рынков сбыта готовой продукции, кооперируется для этих целей с другими предприятиями, особый интерес представляет кластерное объединение винодельческих предприятий, рекомендуемая автором. Используя рекомендуемую методику прогноза деятельности кластера, на предприятии была спрогнозирована эффективность и внедрена в деятельность интегрированная логистическая цепь вывоза продукции на внешние рынки. В результате: повысилась управляемость информационных потоков, снизились транзакционные издержки, появилась возможность использовать конкурентные преимущества других участников.

Общество с ограниченной ответственностью

«INVINPROM»

Республика Молдова, АТО Гагаузия, с. Кирсово, ул. Винзаводская 1

Фискальный код 1006611004151. Код НДС 4600684

Тел: Офис +373 (298) 51-2-39, +373 (298) 2-20-59, (моб.) + 373 69153569 e-mail: invinprom@gmail.com

«06» апреля 2016 г.

с. Кирсово

АКТ

О внедрении результатов диссертационной работы
Яниогло Надежды Петровны

На тему: «Управление развитием винодельческих предприятий в контексте
организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)»
предоставленной на соискание ученой степени доктора экономических наук

Результаты диссертационного исследования Яниогло Н.П. «Управление развитием винодельческих предприятий в контексте организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)» являются актуальными и значимыми для винодельческой отрасли автономии. Настоящим актом подтверждается, что основные моменты исследований и рекомендаций, сделанных автором в работе, нашли практическое применение в работе «Invinprom» SRL.

В частности, на предприятии при проведении ряда реорганизационных мероприятий использовалась предложенная автором методология оценки эффективности организационных инноваций. Теоретические выводы, сделанные автором в предлагаемой методике, позволили определить минимальный уровень расходов на задействованных специалистов. Следует отметить успешное проведение всех реорганизационных мероприятий, высокую заинтересованность и вовлеченность персонала в данный процесс, как результат своевременной мотивации, улучшение документооборота и производительности труда.

Директор ООО «Инвинпром»



Кара Д.С.

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ВИНА КОМРАТА»

Republica Moldova
Societatea pe Acțiuni
pentru Colectarea
și Prelucrarea Strugurilor
«VINURI DE COMRAT»
or. Comrat,
str. Fabricii de vin, 1

Moldova Respublikasi
«KOMRAT ȘARAPLARI»
Actioner ortacii UzUm
hazirlanmasi hem
islenmesii icin
Komrat kas.
Vinzavodskaa cokaа, 1

Республика Молдова
Акционерное общество
по заготовке и переработке
винограда
«ВИНА КОМРАТА»
г. Комрат, ул. Винзаводская,

ф.к. 1003611006981, код НДС 4600016, код ОКПО 00416261, ж/д код 3896, р/сч. 222401200000403, КБ «Финкомбанк» АО, филиал 12 FTMDMD 2X411
г. Комрат, МФО 28101865, тел./факс: (373 298) 2-23-44 тел: (373 298) 2-26-56, e-mail: vinacomrata@inbox.ru
с. f.1003611006981, cod TVA 4600016, CUIIO 00416261, cod CFM 3896, c/d 222401200000403, BC «Финкомбанк» АО SA, filiala 12 FTMDMD 2X411
or. Comrat, , tel./ fax: (373 298) 2-23-44, tel: (373 298) 2-26-56, e-mail: vinacomrata@inbox.ru

№ 28/03

от 23 марта 2016г.

АКТ

О внедрении результатов диссертационной работы
Яниогло Надежды Петровны

На тему: «Управление развитием винодельческих предприятий в контексте организационных инноваций (на базе АТО Гагауз Ери)»
предоставленной на соискание ученой степени доктора экономических наук

Настоящим актом подтверждается, что основные результаты диссертационного исследования Яниогло Н.П. по управлению развитием винодельческих предприятий в рамках организационных инноваций, были использованы в деятельности «Vinuri de Comrat» SA.

1. Опробован алгоритм формирования и имплементации организационных инноваций на предприятии. Данная методика позволила проводить контроль изменений на каждом этапе внедрения инноваций в деятельность предприятия, проводить своевременные корректировки действий, максимально эффективно задействовать персонал.

2. Опробована рекомендуемая методика оценки эффекта организационных инноваций на предприятии. Это позволило провести комплексную оценку организационных нововведений которая ранее на предприятии не использовалась, запланировать количество требуемого персонала и затраты на каждого специалиста, повысить итоговый эффект от мероприятия.

3. Совместно с рядом винодельческих предприятий Комратского р-на АТО Гагаузия, обсуждался вопрос кластерного взаимодействия с целью запуска совместных инновационных проектов и формирования новых цепочек предпринимательских связей.

Генеральный директор

АО «Вина Комрата»



А.В.Хмелевский

ДЕКЛАРАЦИЯ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Я, нижеподписавшаяся Яниогло Н.П., заявляю под личную ответственность, что материалы, предоставленные в диссертационном исследовании, являются результатом собственных научных исследований. На результаты научных работ других авторов сделаны ссылки, все авторы представлены в библиографическом списке работы.

Яниогло Надежда Н. Яниогло

Дата 10.12.2016г

CURRICULUM VITAE



1. Фамилия: Яниогло

2. Имя, отчество: Надежда Петровна

3. Дата рождения: 12 декабря 1984г

4. Гражданство: Республика Молдова

5. Образование: высшее, магистр экономических наук, преподаватель

6. Адрес: ул. Фрунзе 22, с. Чок-Майдан, р-н Комрат, Молдова, 3818

7. Тел/факс: +373 298 55 398

GSM: + 373 69481264

e-mail: alexandradnp@mail.ru

Рабочий адрес: ул.Галацана 17, г. Комрат, Молдова, 3800

Тел/факс: +373 298 23980

8. Образование и повышение квалификации:

2014 г. – участник международного проекта программы TEMPUS-SUCSID 530349-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUSJPHESES «Межуниверситетские центры. Инициирование проектов студентов в области инновационного развития и продвижения», Лиссабон, Португалия

2013 г -Участник проекта TEMPUS Tempus/CRUNT MOODLE 2.1 Sandbox», дистанционное обучение

2012 г – участник 5-ой сессии тюркоязычных стран «Besinci Dönem Türk Dünyasi Eđitim Programı», Анкара-Измир-Кония, Турция

2014 г - Комратский Государственный Университет, интегрированный курс по психолого-педагогической подготовке дидактических кадров в объеме 900 часов

2012-2016 гг - Комратский Государственный Университет, докторантура по специальности «Экономика и менеджмент по отраслям»

2007-2008 гг – Комратский Государственный Университет, экономический факультет, мастерат по специальности «Бизнес и управление»

2002-2007 гг - Комратский Государственный Университет, экономический факультет, специальность «Менеджмент»

9. Стаж работы.

2007 г. по настоящее время преподаватель кафедры «Экономика», Комратский Государственный Университет

10. Издательская деятельность 14 научных и учебно-методических работ общим объемом 6,53 печатных листа, в том числе 1 учебное пособие, 1 коллективная монография, статьи в рецензируемых источниках Республики Молдова и Украины. По теме диссертационного

исследования 9 работ. Общий объем составляет 2.58 печатных листа, в том числе, 5 статей в научных журналах, включенных в списки высшей аттестационной комиссии.

11. Владение языками: (1 низкий; 5 – высокий)

Language	Reading	Speaking	Writing
Русский	5	5	5
Румынский	4	3	3
Английский	4	4	4
Гагаузский	5	5	5
Турецкий	4	4	4

12. Другие навыки: Microsoft Office, Internet, e-mail; отличные педагогические навыки в организации, проведении лекций и практических занятий; а также аналитические, исследовательские и коммуникационные навыки.