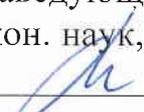


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
И. о. заведующего кафедрой
д-р экон. наук, профессор
 И.А Лиман
« ___ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА
РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил
студент 2 курса
очной формы
обучения


(подпись)

Пфецер
Давид
Иванович

Научный руководитель
д-р. экон. наук, доцент


(подпись)

Авилова
Татьяна
Владимировна

Рецензент
д-р. экон. наук, профессор кафедры
менеджмента в отраслях ТЭК
Института менеджмента и
бизнеса ФГБОУ ВО ТИУ


(подпись)

Шилова
Наталья
Николаевна

г. Тюмень, 2017

Работа выполнена на кафедре «Экономической теории и прикладной экономики»
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению подготовки «Экономика»
по магистерской программе «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК
протокол от _____ № _____
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	7
1.1. Дискуссионные вопросы экономического содержания инноваций.....	7
1.2. Конкурентоспособность и ее взаимосвязь с инновационной деятельностью.....	25
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	39
2.1. Методы оценки конкурентоспособных преимуществ организаций.....	39
2.2. Анализ конкурентоспособности ОАО «Алвиз».....	46
ГЛАВА 3. МЕРЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОАО «АВЛИЗ».....	64
3.1. Установка новых производственных линий.....	64
3.2. Геймификация как инструмент повышения конкурентоспособности персонала	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Для любой современной организации, осуществляющей свою деятельность в условиях риска и неопределенности, а риск, как мы знаем, это один из основных показателей экономической деятельности, существует такая проблема, как выживание, осуществление постоянного роста и развития. Разные организации пытаются разрешить эту проблему по-разному, и пути решения этой проблемы зависят от существующих обстоятельств и условий, но базисом для решения данной проблемы является деятельность организации по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Актуальность данного исследования не вызывает сомнений, поскольку для того чтобы получить устойчивые конкурентные преимущества, организациям необходимо находить новые способы и методы ведения их деятельности. Одним из важных факторов, которые способны повлиять на конкурентоспособность бизнеса, принято считать применение различного рода инноваций, что существенно улучшает производственную, научно-техническую, социальную и финансовую сферы деятельности в условиях новой среды.

Объектом данного исследования является открытое акционерное общество «Архангельский ликероводочный завод», а предметом – взаимосвязи между инновационной деятельностью организации и формированием ее конкурентоспособных преимуществ.

Цель данной работы – проанализировать взаимодействия инноваций и конкурентоспособности организации и на его основе выделить основные конкурентоспособные преимущества организации, которые можно улучшить с помощью грамотного ведения инновационной деятельности.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

1. Изучить дискуссионные вопросы экономического содержания инноваций.
2. Исследовать методы оценки конкурентных преимуществ организаций.
3. Проанализировать влияние инноваций на конкурентоспособные преимущества организаций.
4. Произвести анализ конкурентоспособности ОАО «Алвиз».
5. На основе данного анализа выявить проблемы ОАО «Алвиз» в части ведения конкурентной борьбы.
6. Предложить меры и рекомендации, направленные на решение данных проблем.

В данной работе были применены следующие методы научного исследования: анализ литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, сравнение, синтез, индукция, дедукция, классификация, обобщение.

Элементом научной новизны в области теории является классификация инноваций относительно их влияния на конкурентоспособность. Также уточнены содержания понятий «инновация» и «конкурентоспособность». Предложена геймификация как инструмент повышения конкурентоспособности персонала. Практическая значимость – использование результатов исследования для улучшения конкурентоспособных преимуществ ОАО «Алвиз».

Изучением инноваций, конкурентоспособности и их взаимодействия в разное время занимались Акулов В. Б., Рудаков М. Н., Смит А., Котлер Ф., Шумпетер Й., Кондратьев Н. Д., Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О., Грибов В. Д., Грузинов В. П.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении обусловлена актуальность данной темы, определены объект и предмет исследования, обозначена цель и в соответствии с ней

поставлены задачи. Описаны методы научного исследования, примененные в работе, выявлены элементы научной новизны и практическая значимость. Перечислены ученые, занимающиеся изучением данной проблемы в разные периоды времени.

В первой главе рассмотрены различные определения термина «инновация», определены свойства инноваций, рассмотрены основные виды инноваций и их классификация, описан жизненный цикл инновации. Также в первой главе рассмотрены различные определения термина «конкурентоспособность», выявлены основные составляющие конкурентоспособности организации, описана стратегия конкурентного поведения организации относительно стадии жизненного цикла товара, представлена классификация инноваций относительно их влияния на конкурентоспособность организации и классификация конкурентоспособных преимуществ организации, проанализировано влияние инноваций на конкурентоспособные преимущества и описаны варианты ведения инновационной деятельности организации.

Во второй главе рассмотрены методы оценки конкурентоспособных преимуществ организации, проведен анализ конкурентоспособности ОАО «Алвиз» методом экспертных оценок, методом SWOT, методом оценки единичных, групповых и интегральных показателей. Также описана структура персонала организации.

В третьей главе предложены меры и рекомендации по усовершенствованию конкурентоспособных преимуществ ОАО «Алвиз», а именно – установка новой высокотехнологичной линии производства спиртосодержащих изделий компании «Vogelbusch», установка новой высокоэффективной линии розлива компании «Clifom», использование геймификации как инструмента для увеличения конкурентоспособности персонала.

В заключении подведены итоги и описаны основные результаты проведенного исследования согласно цели и задачам.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1. Дискуссионные вопросы экономического содержания инноваций

Одна из самых важных целей практически каждой организации – обеспечение устойчивой и стабильной к изменениям внутренней и внешней среды конкурентоспособности данной организации. Именно эта цели и диктует необходимость высокоэффективной инновационной деятельности.

В течение последних лет и в повседневной жизни, и области профессиональной специфической деятельности совершались серьезные преобразования, которые, с одной точки зрения, стали результатом научно-технического прогресса, а с другой – явились следствием крайне усилившейся борьбы между конкурентами. Благодаря индустриальной стадии развития экономики организации достигли определенных конкурентных преимуществ вследствие высокой концентрации капитала, совершенствования интеграционных процессов, обострения доминирования на рынках благодаря поглощениям и слияниям. Во время господства инновационной экономики и экономики знаний более существенным значением обладают новейшие возможности в сфере технологий и неординарные методы построения и ведения бизнеса, основой которых является способность высшего менеджмента организации предугадать всевозможные перемены в технологии и технике и умение точно выявить наиболее эффективные и возможные области внедрения новшеств, создать у возможных потребителей новые потребности.

На данный момент времени парадигма менеджмента зиждется на возможности и необходимости формирования новых потребностей и управления спросом, что по итогу является отправной точкой для развития

инновационной деятельности организации.[2, с. 39] Долгосрочная перспектива является приоритетным направлением управленческой деятельности организации, поскольку именно инновации кардинально влияют на весь технологически-промышленный базис бизнеса.

Понятие «инновация» впервые появилось в XIX веке в работах культурологов и имело такое значение, как интеграция одних культурных элементов в другие. Значение данного термина в переводе с английского «innovation» значит – комплексный процесс создания, который постоянно развивается, распространяется и использует новшества, способствующие повышению эффективности работы организаций и ее развитию.[31]

Стоит также понимать, что «novator» в переводе с латинского языка – обновитель, т. е. индивид, который вносит и осуществляет прогрессивные, новые приемы, принципы, идеи в любой области деятельности. Понятие «innovate» в переводе с английского означает производить перемены, осуществлять нововведения, внедрять новшества. Термином «innovator» в английском языке обозначается фирма, которая применяет новую технологию, создает новую продукцию. В англоязычной литературе по экономике понятие «инновация» имеет давние корни повседневного использования, поэтому сформировался ряд устойчивых выражений, выделяющих прорывной, крайне важный характер нововведений, обозначаемых термином «инновация» – «design innovation» – изменение конструкции машины; «capital-saving innovation» – капиталосберегающие нововведения; «financial innovation» – финансовая инновация, разработка новых финансовых методов; «manufacturing innovation» – новый метод производства; «product innovation» – новое изделие; «factor-saving innovation» – нововведение, сберегающее издержки на фактор производства (труд или капитал). [53]

В своей монографии «The Wealth of Nations», которая была издана в 1776 г., Адам Смит утверждал, что организационный механизм капитализма – не только рыночная система (соотношение предложения и спроса), но и

конкуренция, заставляющая помимо удовлетворения все возрастающих потребностей посредством улучшения качества и понижения цен еще и осуществлять это максимально эффективным способом благодаря инновациям, т.е. при переходе на новые технологии.[54, с. 193] Ф. Котлер характеризует инновацию как товар, технологию или идею, представленные на рынке и запущенные в массовое производство, воспринимаемые потребителем как или обладающие какими-либо уникальными свойствами или абсолютно новые. [24, с. 89]

Йозеф Шумпетер, считающийся основоположником теории инноваций, определял инновацию как совершенно новое организационно-научное сочетание производственных факторов, мотивированное предпринимательским характером. Данное понятие в трактовке Шумпетера достаточно идентично термину «нововведение» и имеет ввиду не что иное, как объект, который внедряют в производство благодаря проведенному научному исследованию, сделанному научному открытию. Данный объект должен быть в достаточной мере отличен по своим характеристикам от предшествующих аналогов, или же не иметь таковых, должен приносить значительную экономическую выгоду, т.е. это новое приложение технических и научных знаний, которое приводит к успеху на рынке.[57, с. 318]

Внимание Й. Шумпетер было сконцентрировано инновациях в области экономики. Так же он крайне высоко оценивал роль бизнесмена – новатора в экономическом прогрессе, считая при этом, что бизнесменами не только «самостоятельных» хозяйствующих субъектов рыночной экономики, но и почти всех тех, кто действительно выполняет основную функцию – сочетание различных факторов производства. Бизнесменами он считал и тех людей, кто не имел продолжительных связей с индивидуальным предприятием и использовал таковые исключительно для введения новых комбинаций. Шумпетер считал, что бизнесмены являют собой исключительный тип личностей, и деятельность бизнесменов -

специфическая проблема, ибо они осуществляют креативную функцию и создают что-то новое, а сделать что-либо новое объективно намного труднее, чем производить испытанное и привычное.

По мнению Й. Шумпетера, роль бизнесменов - производить реформы и революции в производстве, при этом используя нововведения для производства старых товаров более новым способом или выпуска новых товаров, открывать новые источники материалов и сырья, новые рынки, реорганизовывать отрасль и т.д. Под содержанием деятельности бизнесмена следует понимать реализацию «новых комбинаций факторов» разнообразных нововведений и производства.

Существенный вклад в развитие экономики в целом и теории инновационного пути в частности внес Н.Д. Кондратьев. В своих работах он излагал учения о больших циклах конъюнктуры длительностью около полувека, обосновывал закономерную связь волн технических изобретений с «понижательными» и «повышательными» волнами данных циклов и их практического использования. Значительную роль в преобразованиях экономических аспектов жизни общества Н.Д. Кондратьев присуждал научно-техническим новациям.[21, с. 469]

Инновация (нововведение) – это финальный результат творческой или иной деятельности, который получил олицетворение в форме усовершенствованной или новой технологии либо продукции. Данный результат применим на практике и способен удовлетворить какие-либо потребности, т.е. это, по сути, итог реализации новых знаний и идей для того что использовать их на практике и с их помощью удовлетворить какие-либо потребности и запросы потребителей.[1, с. 52]

Инновации осуществляют формирование условий с целью увеличения уровня конкурентоспособности организаций, восполняя неудовлетворительный уровень конкурентоспособности. Обязательными признаками (свойствами) инноваций являются[46]:

- Производственная применимость.

- Эффективность (коммерческая реализуемость).
- Экономическая полезность.
- Научно-техническая новизна.

Инновация с точки зрения коммерческого аспекта есть экономическая необходимость, обусловленная потребностями рынка. Согласно данному определению, можно выделить два момента: «материализацию» инновации – от идеи до воплощения ее в услугу, продукт или технологию; «коммерциализацию» инновации – преобразование ее в источник дохода.

Комплексный, системный характер инновационной деятельности можно увидеть в многогранности и сложности понятия «инновация». Данное понятие вбирает в себя огромный спектр нововведений с различным уровнем новизны вложенного в них знания, которые применяются в разных сферах и отраслях деятельности, реализуются на различных рынках и т.д. По этой причине в остове управления инновациями лежит типология инноваций, их классификация по различным значимым критериям, основаниям и параметрам. Типология инноваций играет важную роль не только для практики управления инновациями, но и для развития непротиворечивой теории инновационного менеджмента. Руководители, применяющие инновации в своей деятельности, должны использовать представления о том, что различные типы инноваций обладают своими специфическими особенностями распространения, реализации и разработки, требуют соответствующих структур инновационной деятельности, ее стилей и методов, особенных подходов к управлению и т. д.

Методология системного описания инноваций зиждется на международных рекомендациях по практическому применению и стандартах, которые были приняты в Осло в 1992 г. и получили название «Руководство Осло». Согласно данному руководству в общей системе инноваций выделяют четыре основных типа инноваций[51, с. 87]:

- Процессные (технико-технологические).
- Организационно-управленческие.

- Маркетинговые.
- Продуктовые.

Непосредственно производство новой продукции, которая способна удовлетворить запросы потребителей и рынка, является одним из основных мотивов технологических инноваций. Однако определенные предпосылки для инноваций могут быть различными: экономия ресурсов, экологические требования, совершенствование технологического процесса, недоступность передовых технологических решений. Практически во всех организациях главной целью технологических инноваций является повышение конкурентоспособности благодаря снижению себестоимости продукции, улучшению ее качества, расширению ассортимента и номенклатуры производимой продукции.

Стоит отметить, что технические инновации, т.е. внедрение нового оборудования, в основном являются результатом необходимости кардинально улучшения качества уже выпускаемой продукции, либо результатом перехода на выпуск новой продукции. Зачастую в организациях освоение и установка нового оборудования обуславливаются потребностью в замене морально изношенного и устаревшего оборудования на новое, а также расширение материально-технической базы из-за истощения резервов роста благодаря старому оборудованию.

Довольно часто освоение новой продукции происходит одновременно с внедрением организационно-управленческих инноваций, чаще всего характеризуемых созданием новых подразделений, отделов и служб на каждом из уровней организации. В большей части организаций присутствуют отделы маркетинга, при этом в некоторых организациях в начале этапа реформ создание маркетинговых отделов было обыкновенной заменой вывески отдела сбыта. Однако впоследствии функции данных отделов были расширены и разделены на прогнозирование и изучение спроса на продукцию, с одной стороны, и на организацию сбыта – с другой. Поэтому использование маркетинговых методов управления сбытом влечет за собой

изменения в системе ценообразования и планирования объемов производства. Кроме изменений в структуре управления, организационно-управленческие инновации содержат и иные мероприятия, цель которых - совершенствование методов управления производством и персоналом и повышение их эффективности. Как управленческие нововведения могут также быть рассмотрены инновации в социально-трудовой сфере (использование новых контрактов, систем оплаты труда и форм найма).

Маркетинговая инновация представляют собой введение нового способа маркетинга, который включает значительные изменения в упаковке продукта и ее дизайне, а так же в продвижении и размещении на рынок, в назначении цены. Данные нововведения направлены на улучшение степени удовлетворение потребностей покупателя, на завоевание новых позиций для товаров организации на рынке с целью увеличения объема продаж или же открытие абсолютно новых рынков.

Характерными чертами маркетинговых инноваций в сравнении с иными изменениями в инструментарии маркетинга являются:

- Существенные изменения в дизайне продукта или его упаковки, что является частью новой маркетинговой концепции – изменения во внешнем виде и форме, которые не изменяют потребительские или функциональные характеристики данного продукта;
- Введение нового способа маркетинга, ранее не использовавшегося данной организацией, который обязан стать частью новой маркетинговой стратегии или концепции, которая представляет собой существенный отрыв от существовавших ранее в данной организации;
- Создание или освоение новых каналов сбыта – внедрение прямой продажи, новой системы франчайзинга, лицензирования продукции или эксклюзивной розничной торговли.

Продуктовые инновации представляют собой самый распространенный тип инноваций и существуют практически в любой организации. Доминирующая доля продуктовых инноваций также подтверждается

данными Госкомстата РФ. Однако их характер различается и зависит от организации, внедряющей данный тип инноваций. Для одних организаций продуктовой инновацией является существенное расширение номенклатуры, выходящее за пределы традиционного профиля или же полная смена ассортимента, для других организаций продуктовая инновация это повышение потребительских качеств продукции традиционного профиля с учетом запросов потребителя. Бывают и такие случаи, когда выпуск новой продукции осуществляется без каких-либо значительных изменений в технологии производства и даже на старом оборудовании. В некоторых случаях освоение новой продукции сопровождается закупкой нового оборудования и введением новой для организации технологии.

Чаще всего, инновации в организациях носят комплексный характер. Поэтому различные типы инноваций обычно взаимосвязаны по результатам внедрения и целям. Точечные, локальные инновации - рутинная деятельность организации, однако без них не представляется возможным поддерживать существование данной организации. Примечательно, что практически для любой организации постоянные комплексные изменения становятся рутинной. И именно это явление является из главных особенностей современной инновационной деятельности организации.

Основными признаками, по которым осуществляется классификация инноваций, являются характер практической деятельности, в которой используется инновация; степень радикальности, новизны инновации; технологические параметры инновации.[19]

Классификация инноваций дает возможность:

- Обеспечить проведение наиболее точной идентификации любого нововведения, определить его место среди иных нововведений, или же вероятных ограничений.
- Привести в систему знания о видах инноваций, их позициях в системе организации и проявлениях.

- Создать соответствующий механизм компетенции (преодоление антиинновационных барьеров), который позволит максимально успешно продвигать инновацию.
- Обеспечить взаимосвязь между инновационной стратегией и видом нововведения.
- Разработать организационно-экономический механизм реализации нововведений и замены им старых решений с целью осуществления стратегических задач организации.
- Обеспечить проектное (программное) планирование и системное управление нововведением на каждом из этапов его жизненного цикла.

Существует ряд общепринятых признаков классификации инноваций (рис.1.1).

Базисная (радикальная) инновация – это такая инновация, которая базируется на крупном изобретении или научном открытии и направлена на освоение абсолютно новых услуг, продуктов и технологий новых поколений. Формирование базисных инноваций в первую очередь связано с высоким уровнем неопределённости и рисков, а также с объемными затратами ресурсов. Но при этом они являются источником модернизации, последующих улучшений, создания новых рынков сбыта и новых потребностей, распространения в другие отрасли. Данная группа инноваций и немногочисленна и достаточно не распространёна, однако отдача от нее непропорционально значительна. Возможным результатом такой инновации является значительное усиление позиций на рынке и обеспечение долгосрочных преимуществ над конкурентами.

Улучшающая (приростная) инновация – это инновация, которая направлена на улучшение используемых технологий и параметров производимой продукции, совершенствование технологических процессов и производимых продуктов. Улучшающие инновации формируются благодаря результату анализа и наблюдений в сфере процесса производства и потребления товара.

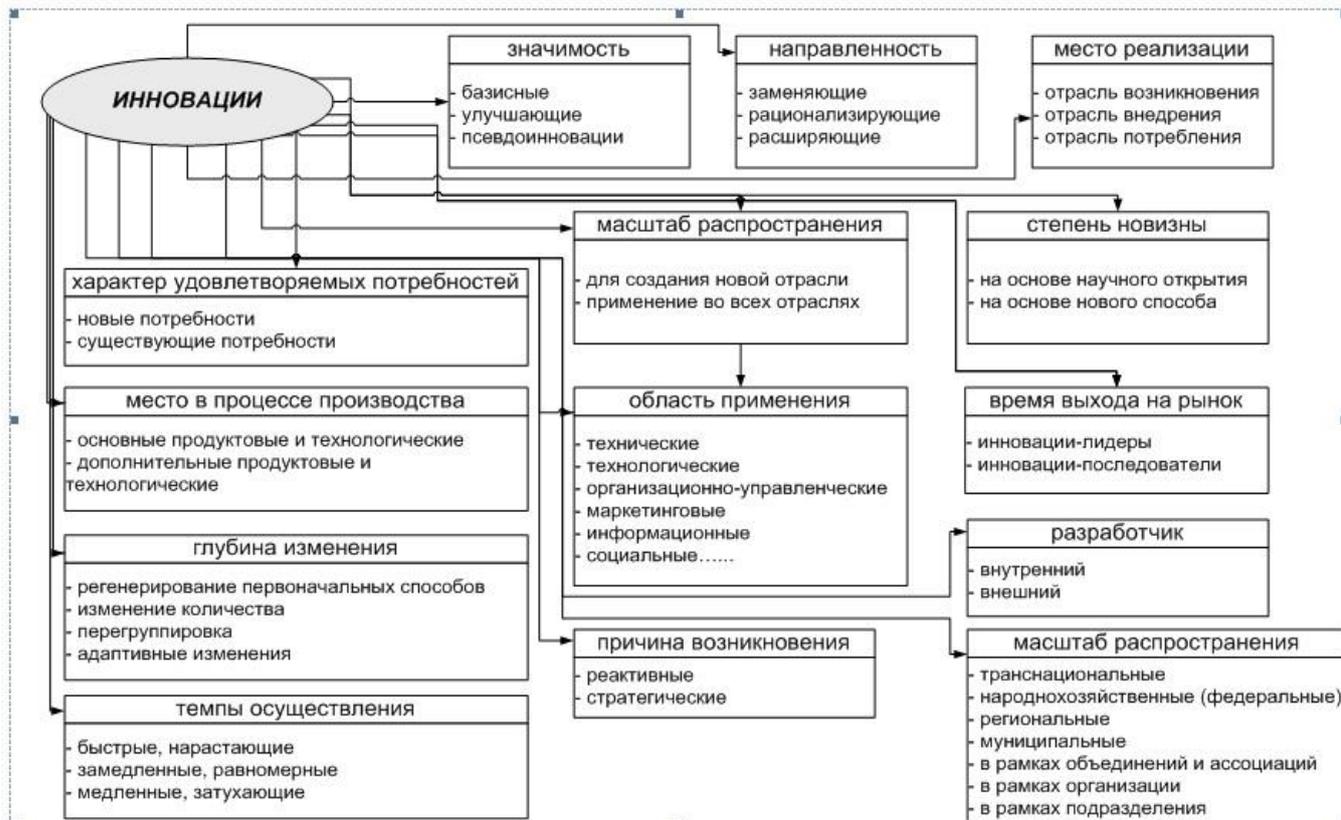


Рис. 1.1. Классификация инноваций

Источник: [43]

Данные инновации гарантируют снижение издержек и повышение потребительской ценности продукции без особых рисков. Помимо этого, улучшающие инновации – это следствие желания организации дифференцировать продукцию. Важное значение такие инновации имеют в условиях крупносерийного и массового производства в крупных организациях, посредством чего формируются сбалансированные по всем параметрам и аспектам товары, главной целью которых является длительное удержание позиций на рынке.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика улучшающих и базисных инноваций

Параметры	Базисные инновации	Улучшающие инновации
1. Трудности и риски:		
1.1. Неудача при проектировании	очень вероятна	маловероятна
1.2. Провал на рынке	очень вероятен	средняя степень вероятности
1.3. Планирование бюджета проекта	затруднено	легко осуществимо
1.4. Определение временных характеристик проекта	затруднено	легко осуществимо
2. Организация работы:		
2.1. Форма исследовательского коллектива	команда с сильным лидером	демократически управляемая команда
2.2. Тип руководителя проекта	первопроходец, предприниматель	специалист
2.3. Куратор проекта	высший руководитель организации	назначенное лицо, менеджер среднего звена
2.4. Соппротивление инновации	очень сильное	умеренное
3. Результаты:		
3.1. Степень новизны товара	может не иметь аналога очень высокая, кардинальное	от малой до средней
3.2. Изменение рыночных позиций	существенное	от малого до среднего
3.3. Конкурентные преимущества	обеспечивают лидерство по качеству, долгосрочные	обеспечивают низкие издержки, кратковременные

Составлено автором на основании источника [20]

В организациях динамика улучшающих и базисных инноваций значительно зависит от места, занимаемое данной организацией в структуре отрасли, и ее роли в ней. К. Кусуноки (японский ученый) обнаружил на примере производства коммуникационного оборудования, что крупные организации или отраслевые технологические лидеры в своей деятельности делают акцент на улучшающие инновации, тогда как отраслевые аутсайдеры или небольшие организации зачастую выказывают стремление создавать

кардинально новые технологии и продукты, т.е. реализовывать радикальные инновации.

На динамику улучшающих (приростных) и базисных (радикальных) инноваций значительное влияние производит и этап отраслевого жизненного цикла. Всеобщее известное факт, что отрасли бывают молодые (например, индустрия программного обеспечения, электронная промышленность, кабельная промышленность и др.) и старые (например, угольная, легкая, лесная промышленность и др.). Тот конкретный этап жизненного цикла, на котором находится отрасль, и оказывает влияние на соотношение приростных и радикальных инноваций.

На ранних стадиях отраслевого жизненного цикла, т. е. в молодых отраслях, преобладают радикальные (базисные) инновации. В старых отраслях, т. е. на поздних стадиях, превалируют приростные (улучшающие) инновации.

Псевдоинновации (модифицирующие, рационализирующие инновации) – те инновации, результатом которых является неполное улучшение характеристик (чаще всего второстепенных) устаревших или же ныне существующих поколений технологий и техники, видов продукции. Данные инновации являются временным решением в сравнении с реальными инновациями, поскольку они позволяют сохранить неэффективные технологические процессы и удержать свои позиции на рынке морально устаревшей продукции.

Производственные инновации находят воплощение в новых технологиях производственного процесса, продуктах или услугах, т.е. они являются реализацией нового знания в новых услугах и продуктах, или введением в производственный процесс новых элементов. Данные инновации осуществляются в первичной производственной деятельности, чаще всего являются продуктовыми и технологическими.

Управленческие инновации – это новое знание, которое воплощается в новых административных процессах, в новых технологиях управления и организационных структурах.

Социальные инновации – новый вид социальной помощи, новый способ внедрения системы социального партнерства, метод разрешения социальных конфликтов, метод адаптации работников. Если процессные и продуктовые инновации являются общепризнанными, и в международных стандартах есть их описание, то социальные и управленческие инновации часто остаются недооцененными. Управленческие инновации бывают намного дешевле и выгоднее, чем процессные и продуктовые. Но наряду с этим реализовать данные инновации намного труднее, потому что они напрямую связаны с изменением привычек, поведения, деловой культуры, представлений. Управленческие инновации обладают большей степенью риска, ибо вызывают конфликты, касаются интересов людей, могут привести к инверсии (результату, прямо противоположному поставленной цели), менее предсказуемы. По этим причинам социальные нововведения требуют тщательного изучения и анализа.

Потребительские инновации – инновации, используемые для удовлетворения определенных личных потребностей. В таком случае под потребителем обычно подразумевается частное лицо или семья. Основное назначение потребительских инноваций – увеличение социального экономического, психологического эффекта использования товара.

Производственные инновации – те инновации, потребителями которых будут научные и производственные организации, индивидуальные предприниматели. Основное назначение производственных инноваций – повышение экономического эффекта при производстве продукции организации, которая купила данную инновацию.

Отдельному уровню в системе организации соответствуют конкретные виды инноваций:

- стратегический уровень – инновации в стратегиях, миссии, в переговорных процессах, во внешнеэкономической деятельности;
- внутрифирменный уровень – инновации в структуре организации, производственных процессах, системе контроля;
- персональный уровень – это инновации в методах развития творческого потенциала личности, технике личного труда, в системах обучения, методах построения деловой карьеры.

По масштабам воздействия (влияния) инновации бывают единичные (точечные), которые оказывают влияние на определенную характеристику продукта и встраиваются в известную технологическую систему как новые элементы для того чтобы её улучшить; и комплексные, которые приводят к изменению всей технологической системы (взаимосвязанные новшества и их комплексы создают новую технологию, благодаря использованию которой представляется возможным получение новых продуктов, вследствие чего происходит полное изменение структуры организации системы управления и производства).

Замещающие инновации – те инновации, которые предназначены для замены старых (существующих) технологий или продуктов модифицированными или новыми, при этом сохраняя их функции и назначение.

Рационализирующие инновации – инновации, представленные в форме рационализаторского предложения. Техническое решение признаётся рационализаторским, если оно является полезным и новым для организации, и при этом предусматривает какое-либо изменение технологии применяемой техники и производства, конструкции изделий или состава материала.

Расширяющие инновации – инновации, нацеленные на максимально глубокое проникновение в различные рынки и отрасли имеющихся базисных инноваций.

Поддерживающие инновации – инновации, характерные для такой ситуации, когда организация вынуждена производить для своих основных

потребителей усовершенствованные и более дорогие продукты из-за ожесточенной конкурентной борьбы. В данной ситуации организации-лидеры априори окажутся впереди.

Подрывные инновации – инновации, основной целью которых является создание коммерчески успешных, удобных и простых продуктов, стоимость которых будет значительно меньше и которые будут вызывать интерес новых или менее привлекательных категорий потребителей. В таких условиях лидеры могут потерпеть поражение от «атакующих». При этом «атакующими» могут являться средний и малый бизнес.

Реактивные инновации – инновации, направленные на выживание фирмы. Данные инновации являются реакцией на радикальные инновационные преобразования, которые осуществляют конкуренты.

Стратегические инновации – инновации, направленные на получение значительных конкурентных преимуществ и в перспективе носящие упреждающий характер.

На практике в управленческой деятельности зачастую используют интегрированные, обобщенные характеристики динамики реализации инноваций организациями. Таким образом, разнообразие видов инноваций, при наличии определенных знаний об отличительных особенностях каждой из них, дает возможность сформировать и обеспечить благоприятные условия для их успешной осуществления.[18]

Можно выделить три основных принципа инноваций[28]:

- Эффективность инновационного производства – ресурсы, которые выделяются на инновации, считаются оправданными только в том случае, если они в результате достигается коммерческий успех.
- Приоритет инновационного производства над традиционным.
- Структурная и организационная обособленность, которая связана с целесообразностью и необходимостью создания под новое изобретение или идею самостоятельной инновационной структуры, которая, возможно, будет совершенно непригодной для решения иных задач.

Данные принципы являются основой для концепции жизненного цикла инноваций, также как и для периодизации инновационного процесса. Жизненный цикл инновации подразумевает под собой определенный период времени, когда инновация приносит продавцу и/или производителю прибыль или другую реальную выгоду и владеет активной жизненной силой.

Значимость концепции жизненного цикла инновации при организации инновационного процесса и планировании производства инноваций имеет главное значение и отражается в следующих принципах[14]:

- Концепция жизненного цикла инновации аргументирует потребность в регулярно систематизированной деятельности по приобретению инноваций и/или планированию выпуска;
- Концепция жизненного цикла инновации обуславливает потребность в осуществлении анализа деятельности организации с учетом динамики развития данной организации, в том числе и перспективного;
- Концепция жизненного цикла инновации является базой для планирования и анализа инноваций. В конечном итоге проведение анализа определяет стадию жизненного цикла инноваций, тенденции их будущего спада, развития или окончания существования.

Жизненные циклы инновации различаются по их видам. Данные различия касаются, главным образом, общей продолжительности жизненного цикла, продолжительности любой из стадий внутри цикла, особенностей развития самого цикла, разных количеств стадий. Количество и виды стадий жизненного цикла формируются спецификациями различных инноваций. Таким образом, у любой из инноваций представляется возможным определить базовую (стержневую) основу жизненного цикла с конкретно определенными стадиями (рис. 1.2). На рис. 1.2 показано сравнение стадий жизненного цикла инноваций с позиций предпринимателя и исследователя.

Исходным процессом производства инноваций для исследователя являются фундаментальные исследования – теоретические или экспериментальные исследования, которые направлены на получение

абсолютно новых знаний о закономерностях развития общества, природы, человека и их взаимосвязей.[55] Важность данных исследований аргументирована потребностями отрасли или народного хозяйства. Фундаментальные исследования зачастую заканчиваются научными публикациями, рекомендациями относительно осуществления прикладных исследований для формирования путей практического использования полученных научных знаний и т.д. Отличительной чертой фундаментальных исследований как творческого процесса является невозможность в начале проведения данных исследований определить конечный результат, затраты средств и времени на его получение, неповторимый, индивидуальный характер исследования.

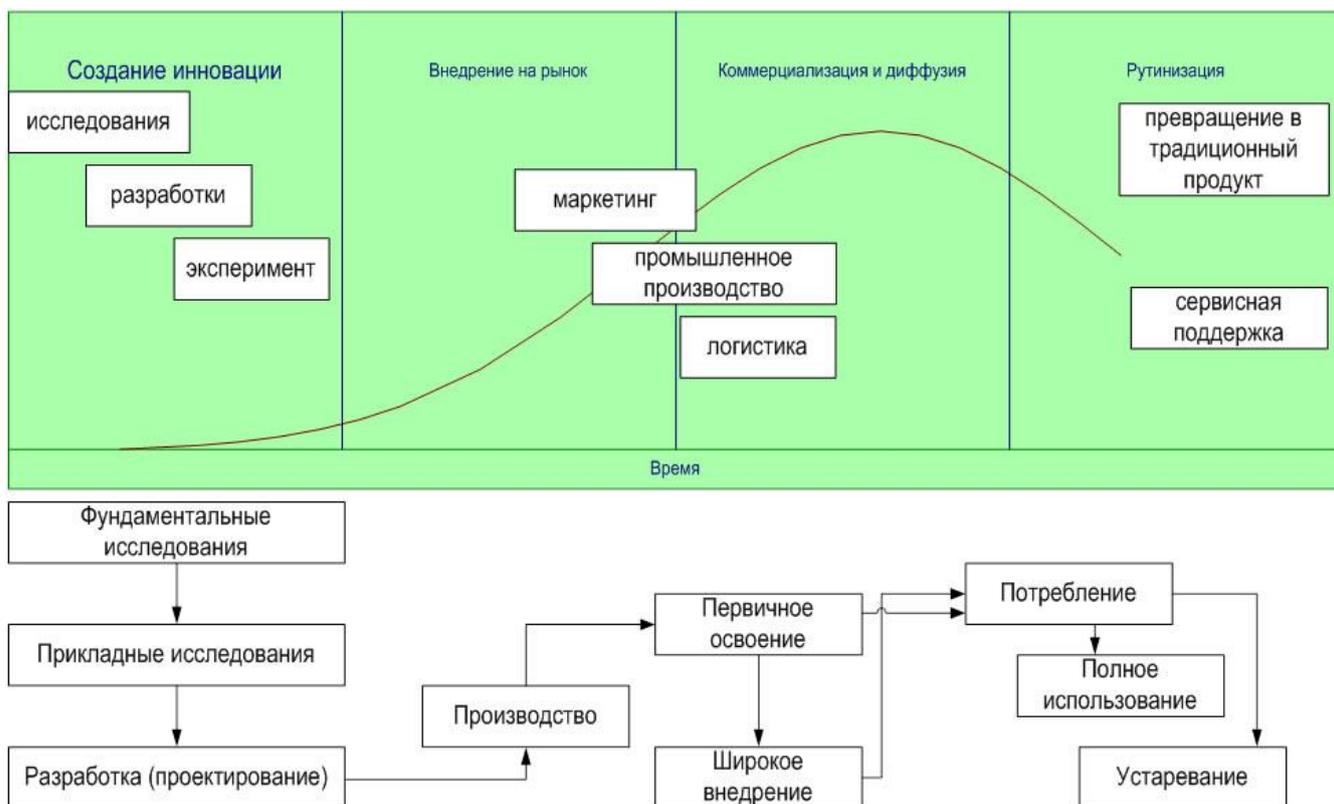


Рис. 1.2. Стадии жизненного цикла инновации

Источник: [30]

Результаты фундаментальных исследований зачастую можно увидеть в научных докладах и отчетах, в публикациях, они содержат гипотезы, теории, модели, формулы и систематизированные описания. Фундаментальные

исследования обычно делятся на два этапа – научно-технические и поисковые исследования. Именно научно-технический этап в наибольшей степени связан с инновациями, на данном этапе происходит выборка результатов, которые пригодны для практического осуществления, происходит выявление экономической целесообразности и технической возможности, а также области их первоначального внедрения. Результаты фундаментальных исследований используются в разных отраслях производства для различных, не всегда предвидимых заранее целей, в течение длительного периода времени (30-40 лет).

Прикладные исследования – это поиск максимально рациональных возможностей практического использования результатов фундаментальных научных исследований в народном хозяйстве. Также это научно-техническая и научная деятельность, которая направлена на получение и использование знаний для практических целей.[45] Итогом данных исследований можно считать рекомендации по созданию технических инноваций – эскизных проектов, технологических регламентов, стандартов и методик, технических требований и заданий, типовых нормативов, техники будущего и проектов организаций, а также иных научных рекомендаций. На данном этапе реализуются опытно-экспериментальные работы, которые связаны с предпроизводственными и лабораторными испытаниями.

Существует четко регламентированный порядок организации прикладных исследований, который включает в себя следующие основные этапы:

- Теоретическое подтверждение методов и пути разработки прикладных задач, составление вариантов и схем решения научно-прикладных задач, материальных и математических моделей.
- Утверждение и разработка технического задания, которое включает в себя прогностическую оценку затрат, значимости, эффективности и результатов, подготовку информации, разработку способов, программы и схемы исследования, а также оценку и этапы надежности методики

исследования. Обуславливается состав исполнителей, объем работ, проект договора и сметная калькуляция.

- Опытная проверка (экспериментальный этап).
- Оценка и обобщение результатов научно-исследовательской работы.

1.2. Конкурентоспособность и ее взаимосвязь с инновационной деятельностью

Для того чтобы проанализировать взаимосвязь между инновациями и конкурентоспособностью организации, необходимо для начала понять, что именно представляет собой данный термин. Конкурентоспособность организации - это ее преимущества в сравнении с другими организациями определенной отрасли как внутри страны, так и за ее пределами. Конкурентоспособность нельзя рассматривать как имманентную характеристику организации, а это значит, что конкурентоспособность организации возможно оценить только при наличии нескольких организаций, имеющих отношение к определенной отрасли, или же организаций, которые выпускают аналогичные услуги (товары). Конкурентоспособность обычно выявляется при сравнении данных организаций между собой как в масштабе мирового рынка, так и в масштабе отдельно взятой страны.[23]

Итак, конкурентоспособность организации - довольно относительное понятие: одна и та же организация в рамках отраслей мирового рынка или его сегментов может считаться неконкурентоспособной, а вот в рамках региональной отраслевой группы вполне может являться конкурентоспособной. Оценка уровня конкурентоспособности, т.е. анализ характера конкурентного преимущества организации в сравнении с иными организациями, состоит, во-первых, в выборе ведущей организации в отрасли страны или на мировом рынке, т. е. в выборе базисных объектов для

сравнения. Данной ведущей организации обязательно присущи следующие критерии[12, с. 226]:

- Соизмеримость частей рынка, предназначенных для выпускаемой продукции;
- Соизмеримость качеств выпускаемой продукции по идентичности потребностей, которые она удовлетворяет;
- Соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой существует организация.

Таким образом, конкурентное преимущество одной организации над другой возможно оценить только тогда, когда обе организации производят продукцию, удовлетворяющую одинаковые потребности покупателей, и которая относится к смежным (родственным) сегментам рынка. Также организации должны находиться приблизительно в идентичных фазах жизненного цикла. Тогда, когда описанные выше условия не имеют место быть, проводимое сравнение даст неточные результаты.

В продолжении, основываясь на том, что конкурентоспособность показывает то, насколько эффективно организация использует ресурсы, возникает необходимость выбора критериев эффективности использования ресурсов для ее оценки. Тогда, когда основная деятельность организации - извлечение прибыли, а оценка совокупных ресурсов производится в денежном эквиваленте, эффективность использования организацией ресурсов возможно оценить с помощью показателя рентабельности производства. Показатель рентабельности производства – частное от деления прибыли, которая была получена в определенном периоде, и потраченных в данном периоде ресурсов, которые оцениваются как издержки производства. Кроме того, для максимально верной оценки конкурентоспособности организации ее высшему менеджменту необходимо наличие возможности отслеживания рынков, в особенности за пределами страны.[25]

Труднодоступность, а нередко и абсолютное отсутствие доступа к информации о действиях конкурентов создает у руководства организации

ничем не подкрепленное мнение о лидерстве организации в сравнении с конкурентами, приводит к необоснованному спокойствию и смягчению затрачиваемых усилий, которые связаны с поддержанием соответствующей степени конкурентных преимуществ организации.

На данный момент, организацию можно назвать конкурентоспособной в борьбе с другими организациями, если она использует абсолютно новые методы формирования управления и производства, в отличие от тех, на которые ранее ориентировался высший менеджмент. В первую очередь, новые методы и способы нужны при проведении в организации технической реконструкции, в политике инвестиций, в процессе введения новых технологий и техники.

Конкурентоспособность организации определяется множеством факторов, считающихся составляющими (компонентами) конкурентоспособности. Возможно выделить следующие группы данных факторов[52]:

- Коммерческие;
- Техничко-экономические;
- Нормативно-правовые.

Коммерческие факторы показывают возможности реализации продукции на определенном рынке. Данные возможности включают в себя:

- Существующий сервис (наличие станций обслуживания и дилерско-дистрибьютерских пунктов производителя в регионе покупателя, качество ремонта, технического обслуживания и иных предоставляемых услуг);
- Конъюнктуру рынка (соотношение между предложением и спросом определенного товара, острота конкуренции, региональные и национальные спецификации рынка, которые влияют на образование платежеспособного спроса на определенную услугу или продукт);
- Имидж фирмы (репутация страны, организации, популярность торговой марки).

- Рекламу (действенность и наличие рекламы, иных способов воздействия на потребителя для того чтобы сформировать его спрос);

Технико-экономические факторы обычно подразумевают под собой продажную цену, качество и затраты на потребление или использование (эксплуатацию) услуги или продукта. Данные составляющие находятся в зависимости от издержек производства, интенсивности и производительности труда, наукоемкой продукции и т. д.

Нормативно-правовые факторы представляют собой условия экологической, технической, морально-этической и иной безопасности эксплуатации продукции на определенном рынке, а также требования патентной защиты и патентной чистоты (патентно-правовые требования). Тогда, когда продукция не соответствует действующим в определенный период на конкретном рынке требованиям и нормам законодательства и стандартов, продукцию невозможно продать на этом рынке. В связи с этим оценка данных компонентов и факторов с использованием коэффициента соответствия нормативам не имеет логики.

Высокая конкурентоспособность организации - гарантия получения достаточно высокой прибыли в условиях рынка. Наряду с этим организация стремится достигнуть определенной степени конкурентоспособности, помогающей ей выжить в долгосрочный период времени. Поэтому в каждой организации есть проблема тактического и стратегического управления развитием способности данной организации выживать в постоянно меняющихся условиях рынка.

Управление конкурентоспособностью подразумевает под собой комплекс мер по регулярному усовершенствованию продукции, систематическому поиску новых каналов для сбыта данной продукции, улучшению рекламы, сервиса, поиску новых категорий покупателей.

Базисом конкурентоспособности организации выступает конкурентоспособность его продукции. Конкурентоспособность продукции - это оценка услуги (товара), которая отражает отличительные черты данного

товара от товара конкурентной организации как по затратам на удовлетворение конкретной потребности, так и по степени ее соответствия. Две составляющие - цена и потребительские качества - являются основными элементами конкурентоспособности услуги (товара). Но все же рыночное будущее продукции связано не только лишь с издержками производства и качеством товара. Фактором неудачи или успеха продукции могут являться и иные (нетоварные) составляющие, например, престиж фирмы, рекламная деятельность, существующий уровень обслуживания.[22]

Однако, насколько бы ни были важны внепроизводственные аспекты деятельности организации по формированию конкурентоспособности, основными факторами являются цена и качество. Наряду с этим, работа персонала на максимально возможном уровне генерирует большую привлекательность. Основываясь на вышеизложенном, формулу конкурентоспособности можно записать таким образом[42]:

$$\text{Конкурентоспособность} = \text{Качество} + \text{Цена} + \text{Персонал}.$$

Координировать конкурентоспособность означает создавать идеальное соответствие между перечисленными в формуле компонентами, сосредотачивать главные силы на решении определенных задач: снижение производственных издержек, улучшение качества продукции, повышение уровня персонала и экономичности.

Описанные выше компоненты конкурентоспособности можно считать многофакторными, и любой из них представляет собой самостоятельный сложный объект управления. Например, на объем производственных издержек оказывают влияние качество и стоимость топлива, сырья, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, электроэнергии, производительность труда, уровень заработной платы и квалификация персонала, управленческие издержки и пр. Наряду с этим по итогу способность формирования соответствующей степени компонентов конкурентоспособности обуславливается определенными базисными

производственными характеристиками: степень организации управления и производства, его технический уровень.

По сути, на данный период времени остовом «философии успеха» является подчинение интересов организации целям разработки, производства и сбыта конкурентоспособной продукции. В авангарде идет ориентированность на потребителя и на долгосрочный успешный период. Однозначно, ориентированность на потребителя отражает желание организации создать для себя максимально уверенный путь для достижения поддержания высоких показателей прибыльности.

В качестве примера можно рассмотреть финансовые показатели многих японских компаний. Данные показатели говорят о том, что непосредственная эта философия в данный период времени при данных условиях приводит к высокой рентабельности деятельности организаций, достижению ими устойчивых положений на рынке. По этой причине высший менеджмент организаций фокусирует свое внимание на вопросах достижения максимальной прибыли с позиций потребительских свойств продукции, качества, конкурентоспособности.

Для того чтобы произвести анализ положения продукции на рынке, оценить возможности его сбыта, выбрать правильную стратегию продаж, необходимо использовать концепцию «жизненного цикла товара». Стратегия производства в зависимости от стадии жизненного цикла товара изображена на рис. 1.3.

Синхронно работать с продукцией, которая находится на разных этапах жизненного цикла, способны лишь крупные организации. Мелким организациям необходимо выбирать путь специализации, т.е. осуществлять одно из 4 «амплуа»[16]:

- Инжиниринговая фирма, которая разрабатывает уникальный дизайн продукции и его модификации;



Рис. 1.3. Стратегия производства в области конкурентоспособности в зависимости от стадии жизненного цикла товара

Источник: [15]

- Фирма-новатор, которая в основном занимается вопросами инноваций;
- Производитель классических услуг (товаров) высокого качества;
- Узкоспециализированный производитель - зачастую субпоставщик для довольно легкой продукции массового производства.

На практике, маленькие организации довольно активно производят продукцию, которая быстро проходит от стадии формирования рынка до стадии ухода с него. Суть заключается в том, что крупная организация особо не горит желанием производить абсолютно новую продукцию. Результаты вероятного краха для нее значительно критичнее, чем для маленькой недавно открытой организации. И когда мы говорим не о фундаментальных разработках в технологической области, а о воплощении уникального концепта новой продукции в стадию материального производства, то данное мероприятие оказывается под силу осуществить довольно маленьким организациям-новаторам. Поэтому непосредственно данные организации на современном этапе диктуют процесс создания инноваций в странах первого

эшелона. Следовательно, специализация небольших организаций на производстве продукции, которая находится на определенной стадии жизненного цикла, исходит из желания организации максимально продуктивно задействовать свои возможности в процессе производства и гарантировать конкурентоспособность продукции на рынке.

В соответствии с законом о конкуренции на мировом рынке происходят очевидные процессы увеличения качественных показателей услуг (продукции) при понижении их удельной цены, которая отражает отношение полезного эффекта товара к его цене. В рамках конкурентной борьбы не одна организация не принуждает другую к повышению качества товаров (услуг). Катализатором повышения качества продукции выступает угроза банкротства. Поэтому регулярно происходит процесс «вымывания» некачественных товаров (услуг) с рынка.

Основной движущей силой конкурентной борьбы можно считать стимул к инновациям. Непосредственно благодаря инновациям представляется возможным улучшать качество услуг (товаров), повышать их полезный эффект, и с помощью этого выработать конкурентное преимущество конкретного товара. Следовательно, для формирования конкурентоспособности продукции требуется предпринимательский новаторский подход, в основе которого лежит стремление к поиску и реализации инноваций.

Под инновациями, как фактором повышения конкурентоспособности, понимаются конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта на фундаментальном уровне, который используется для дальнейшей реализации в практической деятельности, а также - это результат внедрения инновационных разработок на рынке, то есть изобретение, доведенное до стадии коммерческого использования - продукта или товара, когда оно начинает давать экономический эффект. [50]

Исходя из данного выше определения, можно рассмотреть следующую классификацию инноваций, каждая из которых влияет на конкурентоспособность организаций: [7]

1. Предпринимательские — благодаря данному типу инноваций организации могут осуществлять диверсификацию в неродственную и родственную отрасли, что позволяет упрочить общую конкурентоспособность организаций за счет грамотного перераспределения различных рисков по разным географическим территориям и рынкам.

2. Технические — благодаря данному типу инноваций организации получают возможность усовершенствовать технические характеристики создаваемых товаров (услуг), что повышает их конкурентоспособность в сравнении с товарами-аналогами.

3. Производственные (технологические) — данный тип инноваций позволяет организациям произвести переход со старой энергоемкой технологии на новую энергосберегающую, при этом повышая ее эффективность. За счет данного типа инноваций появляются такие конкурентные преимущества товара (услуги), как неценовые и ценовые. В свою очередь, организации могут извлечь конкурентное преимущество (недостаток) во время взаимодействия с контрагентами благодаря изменению в цепочках ценностей производственных услуг.

4. Рыночные — данный тип инноваций открывает двери на новые рынки, увеличивает потоки новых клиентов, и, как следствие, происходит увеличение объема продаж организаций, благодаря чему организация получает возможность в большей степени использовать ценовые методы конкуренции. Наравне с этим у организации также возникает способность оказывать конкурентное давление на поставщиков благодаря увеличению предложения на новых рынках на аналогичный тип услуг.

5. Информационные — данный тип инноваций дает возможность организациям изменять их внутреннюю среду для того чтобы повысить эффективность их внутренних процессов. Данная процедура позволяет более

быстро реагировать на изменения внешней среды, тем самым опережая конкурентов.

6. Управленческие — данный тип инноваций позволяет организациям более быстро и точно (в сравнении с конкурентами) принимать управленческие решения.

7. Экономические (финансовые) — данный тип инноваций позволяет организациям более эффективно использовать их финансовые средства, за счет чего увеличивается конкурентоспособность организаций благодаря повышению их финансовой независимости. Наравне с этим возникает возможность финансировать мероприятия по укреплению или же созданию конкурентных позиций.

За счет инноваций, описанных выше, организации могут производить конкурентоспособные товары (услуги), а благодаря инновационной активности - повышать уровень собственной конкурентоспособности. Одна из главных задач менеджмента любой организации - имея огромное множество гипотетических инноваций, определить возможность внедрения данных инноваций в производство на основе масштаба инноваций, степени их новизны, взаимодействия данных инноваций в структуре организаций.

Многие экономисты отмечают, что наиболее важным влиянием инноваций на конкурентоспособность является повышение длительности удержания конкурентных преимуществ. Степень устойчивости конкурентных преимуществ обуславливается возможностями постоянного совершенствования и расширения конкурентных преимуществ и их источниками. Исходя из описанного выше, можно рассмотреть следующую классификацию конкурентных преимуществ организаций (КПО) по степени их устойчивости: [9]

1. КПО с низкой степенью устойчивости. Данный вид конкурентных преимуществ отличается легкой степенью доступности для конкурентов. Например, конкурентные преимущества в стоимости сырья или рабочей силы, эффект масштаба от применения оборудования, технологий и т.п.

2. КПО со средней степенью устойчивости. К данному типу конкурентных преимуществ относятся те преимущества, которые организации способны удерживать более длительное время. Например, дифференциация на основе уникальных услуг или товаров, запатентованная технология, налаженные каналы сбыта продукции, репутация фирмы. Для того чтобы достичь подобного типа преимуществ, необходимо интенсивно и достаточно долго осуществлять капиталовложения в производственные мощности, проводить маркетинговые исследования и НИОКР, обучать специализированный и квалифицированный персонал.

3. КПО с высокой степенью устойчивости. Данный тип конкурентных преимуществ требует сочетания высокого качества реализации инвестиционных проектов с крупным капиталовложением в них.

Теперь перейдем к анализу взаимосвязи инноваций и конкурентоспособности организаций. [8] Данный анализ проводится исходя из изменений внешней среды, способных ослабить конкурентную позицию организации, и возможностей отражения угроз со стороны условно прямых и прямых конкурентов.

Актуальность инновационного поведения организаций с целью упрочения их конкурентоспособности особенно ярко прослеживается в двух случаях: во-первых, когда доход организаций попросту не покрывает их издержек (например, вследствие понижения рыночных цен на производимую организациями продукцию). Это приводит организации к необходимости провести продуктовую или процессную инновацию. Во-вторых, организациям крайне необходимо внедрять инновационные технологии, если при проведении маркетинговых исследований спроса выявляется неудовлетворенная рыночная потребность.

Исходя из вышеприведенных данных, можно составить следующую классификацию основных причин инновационного конкурентного поведения организаций.

1. Изменение уровня конкурентной борьбы организаций. Существенное влияние на уровень инновационной активности оказывает структура отрасли. Чем ниже уровень конкурентной борьбы, тем меньше стремление к осуществлению инноваций, и наоборот.

2. Стремление организаций к получению экономической прибыли – еще одна причина инновационной активности. Благодаря инновациям организации получают шанс временно стать доминантами на рынке, т. е. у них возникает возможность диктовать свои цены покупателям и, как следствие, получать временную экономическую прибыль сверх обычной. При этом, чем менее радикальной является инновация, тем менее длительный период большой объем прибыли она приносит, и наоборот.

3. Внедрение инноваций дает возможность организациям увеличить масштабы их деятельности, поскольку успешно внедренные инновации открывают организациям новые двери на никем не занятые рынки.

4. Новые нормативные акты государства, заставляющие организации проводить незапланированные изменения, также являются причиной инновационной активности. Так, например, ужесточение экологических норм влечет за собой соответствующие изменения в технических системах в частности, и в структуре производства в целом.

Для того чтобы осуществлять инновационный тип конкурентного поведения, необходимо правильно выбрать инновационную стратегию. Ниже приведены два типа стратегий, описывающие то, как организации способны повышать свою конкурентоспособность за счет изменения характеристик предлагаемых рынку товаров (услуг). [26]

Исходя из условий микро- и макросреды, организации могут выбрать одну из двух основных инновационных стратегий:

1. Адаптационную, оборонительную, пассивную;
2. Творческую, наступательную, активную.

В общем виде адаптационная стратегия выглядит так: проводятся тактические, частичные изменения, которые позволяют улучшить освоенные

до этого технологические процессы, продукты, рынки в границах уже сложившихся в организациях тенденций деятельности и структур. В данном случае под инновациями подразумеваются контрнаступательные конкурентные действия для влияния на внешнюю среду бизнеса, чтобы не допустить прихода конкурентов на завоеванные до этого рыночные позиции.

В общем виде активная наступательная инновационная стратегия выглядит так: широкомасштабно проводятся стратегические изменения, которые позволяют радикально изменить существующие до этого на рынке товары (услуги). При осуществлении данной стратегии организации могут стать первооткрывателями принципиально новых отраслей, и, благодаря успешным конкурентным действиям, занять доминирующие позиции.

Подводя итог, важно заметить, что такой тип конкурентного поведения, как инновационный - состязание между организациями за возможность получения наибольшей прибыли посредством создания и введения на рынок новых товаров и услуг для потребительского и производственного секторов, за более выгодные условия сбыта и производства продукции. Собственно, цель организаций при ведении конкурентной борьбы – догнать и обогнать всех своих конкурентов-производителей уже знакомых рынку товаров (услуг).

Выводы по первой главе. Исходя из материала, изложенного выше, формулу конкурентоспособности можно изобразить в следующем виде:

Конкурентоспособность = Качество + Цена + Персонал

Принимая во внимание данную формулу, в общем виде инновацией можно считать любое нововведение в организации, которое оказывает экономический эффект в виде увеличения прибыли, технологический эффект в виде сокращения времени производства, увеличения качества продукции, или же повышает конкурентоспособность персонала.

У каждой организации существует три типа конкурентоспособных преимуществ: КПО с низкой степенью устойчивости, КПО со средней степенью устойчивости и КПО с высокой степенью устойчивости.

Относительно данных конкурентоспособных преимуществ выделяют следующие виды инноваций: предпринимательские, технические, производственные, рыночные, информационные, управленческие, экономические.

Организации внедряют инновации для улучшения своих конкурентоспособных преимуществ, благодаря чему можно получить следующие эффекты:

1. Повышение конкурентоспособности товара, которое создает новые конкурентные преимущества на ближайшую и среднесрочную перспективу.

2. Привитие новых потребностей, которые создают новые конкурентные преимущества на отдаленную перспективу.

3. Повышение эффективности производства, которое преобразует конкурентоспособность товарной массы в конкурентоспособность организаций.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Методы оценки конкурентоспособных преимуществ организации

Конкурентоспособность – комплекс характеристик, который зачастую выражается через набор показателей. Для того чтобы определить положение, которое занимает организация на внешнем и внутреннем рынках, необходимо произвести оценку ее конкурентоспособности.

На данный момент имеется семь основных подходов к определению конкурентоспособности в современной науке.[5]

Согласно первому подходу конкурентоспособность оценивается относительно преимуществ в сравнении с конкурентами.

Основой второго подхода является теория равновесия А. Маршала. Согласно данной теории производители не имеют причин для трансформации в иное состояние, поэтому они доходят до максимального уровня сбыта и прибыли.

Третий подход состоит в оценке конкурентоспособности на основании качества продукции, при этом составляются многоугольные профили, отражающие разные критерии компетентности.

Четвертый подход подразумевает под собой оценку конкурентоспособности с использованием матричной методики, и осуществляется благодаря предварительному выбору стратегии и созданию матриц.

Пятый подход является структурным, согласно нему возможно произвести оценку конкурентного положения организации с помощью таких показателей как: существование барьеров для новых организаций, которые появляются на рынке, степень монополизации отрасли.

Шестой подход представляет собой оценку конкурентоспособности организации через оценку конкурентоспособности ее персонала. В настоящее время конкурентоспособность персонала оказывает огромное влияние на конкурентоспособность организации. Без высокоэффективного персонала, который готов к инновациям и изменениям, организация просто не способна достичь конкурентоспособных результатов, независимо от внедрения новых технологий или положительного влияния факторов внешней. Конечно, стоит понимать, что конкурентоспособный персонал организации - это не вся конкурентоспособность организации, а только ее часть. Однако именно эта часть имеет поистине существенно значение для высокоэффективной деятельности организации, поэтому уделять особое внимание влияющим на конкурентоспособность персонала факторам просто необходимо.

Седьмой подход является функциональным, основоположники данного подхода характеризуют конкурентоспособность как соотношение между ценой и издержками, учитывая при этом количество выпускаемой продукции, объемы загрузки мощностей производственных мощностей и другие показатели. Согласно данному подходу конкурентоспособными являются те организации, которые лучше всего налаживают производство и дальнейший сбыт продукции, максимально эффективно формируют стратегию управления финансовыми ресурсами. Так, данный подход используется в организации «Дан энд Брэдстрит» - достаточно известная в США консалтинговая фирма.

На современном этапе последний подход к определению конкурентоспособности наиболее верно описывает ситуацию на рынке и является максимально точным.

Проводимая организациями оценка конкурентоспособности чаще всего основывается на догадках и интуиции, хотя на самом ей возможно придать точную форму, используя множество показателей, позволяющих произвести данную оценку и дающих возможность для выявления путей увеличения

конкурентоспособности организации посредством определения оказывающих влияние факторов.

Показатели, используемые при оценке конкурентоспособности организации, многообразны и их набор различается в связи с применяемой методикой оценки.

Первая группа — показатели, характеризующие эффективность торгово-производственной деятельности организации. К данной группе показателей относятся: соотношение чистых продаж и чистой прибыли, соотношение чистой стоимости материальных активов и чистой прибыли, соотношение чистого оборотного капитала и чистой прибыли.

Вторая группа показателей подразумевает под собой показатели, характеризующие интенсивность использования оборотного и основного капиталов. В данную группу входят такие показатели, как: соотношение чистой стоимости материальных активов и чистых продаж, соотношение чистого оборотного капитала и чистых продаж, соотношение чистого оборотного капитала и материально-производственных запасов, соотношение стоимости материально-производственных запасов и чистых продаж, соотношение стоимости материальных активов и основного капитала.

В третью группу показателей включаются показатели, характеризующие результаты финансовой деятельности организаций. Это такие показатели, как: соотношение стоимости материально-производственных запасов и текущего долга, соотношение стоимости материальных активов и текущего долга, соотношение чистого оборотного капитала и долгосрочных обязательств, соотношение текущего долга и оборотного капитала.

В современной науке присутствует многообразие методов оценки конкурентоспособности организаций, одна из классификаций которых представлена в табл. 2.1.

Матричные методы оценки предоставляют наглядную информацию и считаются довольно легкими. Помимо этого основой данных методов

является рассмотрение процесса конкуренции в динамике. При наличии точной и верной информации с помощью данных методов возможно осуществить довольно качественный анализ конкурентных позиций.

Таблица 2.1

Методы оценки конкурентоспособности организаций

Название метода	Отличительные черты методики	Плюсы и минусы метода
<p>1. Матричные методы: 1.1 матрица БКГ; 1.2 матрица Портера; 1.3 матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (так называемая модель GE/McKinsey); 1.4 матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (так называемая модель Shell/DPM); 1.5 матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (так называемая модель Hofer/Schendel); 1.6 матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (так называемая модель ADL/LC)</p>	<p>Оценка начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат: по оси абсцисс откладывают темпы роста или сокращения объема продаж; по оси ординат располагается относительная доля, которую предприятие занимает на рынке. Согласно этой методике самыми конкурентоспособными считаются те экономические субъекты, которые функционируют на быстрорастущем рынке и занимают существенную его долю</p>	<p>Плюсы: обеспечивает высокую адекватность оценки. Минусы: не дает возможность провести анализ причин сложившейся ситуации, чем усложняет процесс разработки управленческих решений, кроме того эти методы требуют наличия точной маркетинговой информации, а это сопряжено с необходимостью проведением таких исследований.</p>
<p>2. Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности производимого предприятием товара или оказываемой услуги</p>	<p>Ключевая идея таких методик в том, что конкурентоспособность предприятия и товара находятся в прямой зависимости, т.е. с ростом конкурентоспособности товара растет и конкурентоспособность фирмы. С целью определения конкурентоспособности товара могут быть использованы маркетинговые методы, большинства из них нацелено на определение соотношения цена – качество. При расчете показателя конкурентоспособности по каждому виду производимой продукции используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности</p>	<p>Плюсы: методы основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности фирмы – это конкурентоспособность производимого ей товара или услуги. Минусы: не дает полного представления о сильных и слабых сторонах в деятельности предприятия, поскольку конкурентоспособность фирмы подменяется конкурентоспособности товара и не включает прочие характеристики его деятельности</p>

Продолжение таблицы 2.1

Название метода	Отличительные черты методики	Плюсы и минусы метода
3. Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции	Теория эффективной конкуренции состоит в том, что самыми конкурентоспособными являются те компании, в которых самым лучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Причем считается, что на эффективность функционирования любой из служб оказывает влияние целый комплекс факторов – ресурсов предприятия. И оценка эффективности работы каждой из структур подразумевает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. Все сформулированные в процессе предварительного анализа способности компании по достижению конкурентных преимуществ в дальнейшем походят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов	Плюсы: учёт разнообразных элементов деятельности компании. Минусы: в основу методики положена идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ. Но сумма разнообразных элементов такой сложной системы как предприятие, чаще всего, не приводит к тому же результату, как и вся система в целом
4. Методы, основанные на комплексном подходе к оценке	В соответствии с этой методикой принято считать, что конкурентоспособность предприятия это величина интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. В рассматриваемом случае текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от используемого метода могут различаться	Плюсы: дает возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности компании, а вместе с тем и его будущую возможную динамику. Минусы: в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности используются методы, рассмотренные выше, а это значит, что и недостатки тех подходов переходят на этот

Составлено автором на основании источника [6]

Методы, базирующиеся на оценивании конкурентоспособности товара или услуги, связывают конкурентоспособность товара (услуги) и конкурентоспособность организации с помощью термина «эффективное потребление». Исходя из данного метода очевидно, что чем меньше

стоимость товара (услуги) и выше его качество, тем выше и конкурентоспособность. Положительными чертами данных методов являются наглядность проведения оценки и простота. Но наряду с этим они не предоставляют всеобъемлющей характеристики слабых и сильных сторон деятельности организации.

Следующие методы – методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Согласно ней организации с налаженной наилучшим образом работой каждой службы и подразделения являются наиболее конкурентоспособными. Чтобы произвести оценку эффективности деятельности любой из таких организаций, необходимо произвести оценку эффективности использования данной организацией ее ресурсов. Чаще всего данная методика оценки используется для организацией с промышленной направленностью деятельности и подразумевают под собой полный анализ хозяйственной деятельности данной организации, за исключением повторения определенных параметров. Также данные методы позволяют достаточно точно и быстро сформировать полную ситуацию определенного положения организации на внешнем и внутреннем рынках.

Осуществление методов комплексной оценки конкурентоспособности организации происходит при помощи использования метода интегральной оценки. Данный метод включает в себя, во-первых, критерий, который характеризует уровень удовлетворенности потребительских потребностей, и во-вторых, критерий, характеризующий эффективность производства продукции. Положительными чертами данного метода являются возможность точно интерпретировать результаты и легкость производимых расчётов. Наряду с этим существенным недостатком можно считать неполную характеристику деятельности организации.

Помимо экономических и технологических аспектов, конкурентоспособность персонала, состоящая из «запасов» каждого сотрудника, также является важным критерием конкурентоспособности организации.[29]

Первым «запасом» любого работника является интеллект, отвечающий за эффективное и успешное выполнение задач, которые возникают во время его профессиональной деятельности.

Вторым «запасом» любого работника является индивидуальный социальный запас, дополняющий, наподобие части мозаики, других работников, посредством чего формируется определенная организационная культура и соответствующий коллектив. Организационная культура также является достаточно существенным компонентом конкурентоспособности организации. Довольно часто ее можно заметить и невооруженным глазом, когда в офисе царят внимание, уважение, положительные эмоции, искренность - это начинает ощущаться даже партнерами и клиентами. Либо, например, семейственность и теплота оказывает существенное влияние на быстроту и слаженность выполнения работы.

Третьим «запасом» каждого работника является запас его известности в конкретных кругах и опыта, которые образуют личный бренд работника. Узнаваемость и известность личного бренда работника заинтересовывает партнеров и клиентов, а зачастую и априори формирует их лояльность по отношению к организации, либо, хотя бы, наделяет осведомленностью о ее деятельности.

Четвертым «запасом» работника являются морально-ценностные запасы, сопряженные с его лояльным отношением к данной организации. Лояльные работники более заинтересованы в успехах организации и мотивированы, если организация соответствует их ценностям, и их желания удовлетворяются.

Пятым «запасом» каждого работника являются запасы, которые относятся к внешнему виду, поскольку данный показатель нередко устанавливает эффективное позиционирование сотрудников организации, в которых данный показатель играет одну из первостепенных ролей.

Зачастую проблемы в расширении и развитии организации спрятаны в конкурентоспособности персонала, т. е. в одном из изложенных выше

запасов работника. Данные запасы возможно исправить и направить в необходимое русло, если будет вовремя обнаружен актуальный дефицит какой-либо из баз, и только тогда станут заметны варианты развития и обучения сотрудников организации.

2.2. Анализ конкурентоспособности ОАО «Алвиз»

Для того чтобы проанализировать влияние инноваций на конкурентоспособность, рассмотрим открытое акционерное общество «Архангельский ликероводочный завод» – одно из градообразующих предприятий Архангельской области, занимающееся производством и реализацией спиртной продукции.

ОАО «АЛВИЗ» был основан 12 июля 1901 года. На сегодняшний день ОАО «АЛВИЗ» выпускает более 40 видов продукции. Это водки, бальзамы, коньяк, горькие и сладкие настойки, винные напитки.[38]

Проведем подробный анализ конкурентов (ОАО «Башспирт», ЗАО «Белое золото») ОАО «Алвиз» по наиболее значимым с точки зрения потенциальных клиентов, факторам, используя оценочный метод. Очередность выбранных факторов зависит от их значимости для потенциальных клиентов компании. Расставим баллы от 1 до 5, исходя из того, что наивысший балл получает компания с лучшим показателем.

Таблица 2.2

Сравнительный и оценочный анализ конкурентов ОАО «Алвиз»

Критерии	ОАО «АЛВИЗ», Архангельск		ОАО «БАШСПИРТ», Уфа		ЗАО «БЕЛОЕ ЗОЛОТО», Москва	
	Описание	Балл	Описание	Балл	Описание	Балл
1 Известность компании	Компания достаточно известна в области, за её пределами, на мировом рынке	5	Компания хорошо известна за пределами Архангельской области, на мировом рынке	4	Компания известна за пределами Архангельской области, на мировом рынке	5

Продолжение таблицы 2.2

2	Ассортимент туристических предложений	Компания предлагает широкий ассортимент по России	4	Компания имеет узкий ассортимент по России и за рубежом	4	Компания предлагается широкий ассортимент по России и за рубежом	5
3	Уровень обслуживания	Высокий	5	Высокий	5	Высокий	5
4	Цена	Средняя, контролируется со стороны государством	4	Средняя, контролируется со стороны государством	4	Высокая	3
5	Наличие скидок	Есть, для оптовых покупателей	5	Есть, для оптовых покупателей	5	Есть для оптовых покупателей	5
6	Объем производства	8 млн декалитров	3	9 млн декалитров	4	10 млн декалитров	5
7	Режим работы	Круглосуточно	5	Круглосуточно	5	Круглосуточно	5
8	Месторасположение	Север России – удаленность от центра	4	Центральная часть России	5	Центральная часть России	5
9	Качество	Высокое	5	Высокое	5	Высокое	5
10	Опыт работы	103 года	5	72 года	4	57 лет	3
11	Дополнительный сервис	Нет	1	Нет	1	Нет	1
12	Рекламная деятельность	Активная	5	Средняя	4	Активная	5
13	Информационная обеспеченность клиентов	Высокая	5	Средняя	4	Высокая	5
Средний балл			4,31		4,15		4,38

Составлено автором на основании источников [32, 35, 38, 39]

Таким образом, средний балл для ОАО «Алвиз» - 4,31, для ОАО «Башспирт» – 4,15, для ЗАО «Белое золото» – 4,38.

На основе SWOT-анализа выявим сильные и слабые стороны ОАО «Алвиз» по сравнению с конкурентами, рассмотрим основные возможности и угрозы. С помощью SWOT-анализа оценим конкурентоспособные преимущества и недостатки организации.

Таблица 2.3

Систематизация факторов, влияющих на эффективность деятельности
ОАО «Алвиз»

Характеристика	Показатели
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> ○ лидер продаж на рынке Архангельской области; ○ стабильность качества выпускаемой продукции; ○ широкий ассортимент выпускаемой продукции; ○ сертифицированное производство по стандартам ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 и экологическому стандарт FSC позволяющему экспортировать продукцию в Европу; ○ высокий уровень прозрачности компании для кредиторов и акционеров, публикация отчетности по МСФО; ○ введение новых мощностей; ○ высокая технологизация бизнес-процессов, использование ERP системы SAP\R3; ○ низкая долговая нагрузка; ○ выгодное географическое положения; ○ высокий уровень менеджмента предприятия.
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • повышение производительности производства за счет модернизации производства, технологий; • реконструкция системы управления и выделение непрофильных подразделений; • улучшение взаимоотношений между акционерами; • усиление положения на внешнем рынке.

Характеристика	Показатели
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> • исчерпан резерв производственных мощностей; • недостаточный уровень квалификации персонала • незавершенность процесса модернизации производства; • удаленность от центральной части России; • зависимость от климатического фактора; • высокая капиталоемкость, энергоемкость; • слабая поддержка со стороны государства; • сильный контроль со стороны государства.
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> • нестабильность ценовой ситуации; • рост конкуренции на рынке; • снижение инвестиционных ресурсов; • снижение научно-технического потенциала; • риски инфляции; • изменчивость налогового, валютного и таможенного законодательства • риски изменения курса валюты; • низкорентабельный экспорт.

Составлено автором на основании источников [38, 46]

Таблица 2.4

Матрица SWOT-анализа ОАО «Алвиз»

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильность качества выпускаемой продукции 2. Широкий ассортимент выпускаемой продукции 3. Высокий уровень прозрачности компании для кредиторов и акционеров, публикация отчетности по МСФО 4. Введение новых мощностей 5. Низкая долговая нагрузка 6. Выгодное географическое положения 7. Высокий уровень менеджмента предприятия 8. Лидер продаж на рынке Архангельской области 9. Постоянное повышение квалификации персонала 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исчерпан резерв производственных мощностей 2. Удаленность от центральной части России 3. Высокая капиталоемкость, энергоемкость
---	---

<p>Возможности:</p> <p>1. В отрасли происходит переход на новые виды технологий</p> <p>2. Увеличенные темпы девальвации рубля дают возможность выхода на внешние рынки с учетом конкурентной борьбы.</p>	<p>1-4 2-2</p> <p>2-1 2-6</p> <p>Необходимо вводить новые производственные мощности, содержащие передовые технологии. Выход на внешний рынок можно обеспечить широким ассортиментом продукции и стабильностью его качества. Так же стоит использовать свое выгодное географическое положение.</p> <p>СИВ</p>	<p>1-1 1-3 2-2</p> <p>Разработать комплекс мер, увеличивающий производственные мощности, внедрить передовые технологии, позволяющие снизить капиталоемкость и энергоемкость. Рассмотреть варианты выхода на внешние рынки, исключая таким образом транспортировку в центральную часть России.</p> <p>СЛВ</p>
<p>Угрозы:</p> <p>1. Валютные риски</p> <p>2. Рост конкуренции на рынке</p>	<p>1-5 2-8</p> <p>Так как у ОАО «Алвиз» низкая долговая нагрузка, валютные риски не сильно воздействуют на предприятие. Рост конкуренции не страшен, поскольку ОАО «Алвиз» занимает лидирующую позицию на рынке, значительно опережая конкурентов.</p> <p>СИУ</p>	<p>1-3 2-2</p> <p>Постоянный мониторинг финансовых ресурсов, обязательное введение новых производственных мощностей для повышения конкурентоспособности.</p> <p>СЛУ</p>

Составлено автором на основании источников [38, 46]

Оценка конкурентоспособности виноводочных изделий основывается на исследовании потребностей покупателя и требований рынка. Для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставлять параметры анализируемого изделия с параметрами аналогичных изделий конкурентов. С этой целью следует рассчитать единичные, групповые и интегральные

показатели конкурентоспособности ликероводочных изделий[4]:

- единичные показатели отражают процентное отношение уровня какого-либо параметра технического или экономического параметра к величине того же параметра продукта-конкурента;

- групповой показатель объединяет единичные показатели по однородной группе параметров с помощью весовых коэффициентов, определенных экспортным путем;

- интегральный показатель представляет собой отношение группового показателя по техническим параметрам к групповому показателю по экономическим параметрам.

Для оценки конкурентоспособности сопоставим параметры расходов продуктов для приготовления 1 литра водки «Беленькая» (так как данный вид продукции является одним из основных), произведенных ОАО «Алвиз» в сравнении с аналогичной водкой, произведенной ЗАО «Белое золото» и ОАО «Башспирт» за 2016 год.

При расчете расхода исправленной воды и спирта необходимо учесть степень сжатия смеси. Потери спирта сопровождаются такими же по величине потерями воды. Такое допущение имеет определенные основания, так как спирт всегда испаряется в виде водно-спиртовой смеси, увлекая с собой пары воды. Кроме того, спирт теряется не только за счет испарения, но и в виде механических потерь готовой водки. Исходные данные для анализа конкурентоспособности представлены в таблице 2.5.

Рассчитаем единичный показатель конкурентоспособности продукции по следующей формуле (2.1):

$$q_i = \frac{P_i}{P_0}, \quad (2.1)$$

где q_i - показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i, P_0 - величина параметра для анализируемого изделия и изделия - образца.

Исходные данные для анализа конкурентоспособности водки
«Беленькой»

Продукция	Характеристика параметров				Экономические параметры	
	Спирт ректифика т крепостью 96,5%, л	Исправленная вода, л	Сахар, кг	Пищевая добавка	Цена за 1 л, руб.	Себестоимость 1 л водки, руб.
Водка производства ЗАО «Белое Золото»	0,412	0,612	0,135	0,051	110,45	93,75
Водка производства ОАО «Алвиз»	0,424	0,62	0,13	0,047	114,9	97,5
Водка производства ОАО «Башспирт»	0,438	0,631	0,14	0,045	117,75	101,25
Образец параметров водки «Беленькая»	0,402	0,614	0,14	0,05	109,5	91
Коэффициент весомости	38%	42%	12%	8%	50%	50%

Составлено автором на основании источников [11, 35, 38, 39]

Расчет единичного показателя водки «Беленькая», произведенной ЗАО «Белое золото»:

$$q_1 = \frac{0,412}{0,402} = 1,025; q_2 = \frac{0,612}{0,614} = 0,997; q_3 = \frac{0,135}{0,14} = 0,964; q_4 = \frac{0,051}{0,05} = 1,020.$$

Расчет единичного показателя водки «Беленькой», произведенной ОАО «Алвиз»:

$$q_1 = \frac{0,424}{0,402} = 1,055; q_2 = \frac{0,62}{0,614} = 1,010; q_3 = \frac{0,13}{0,14} = 0,929; q_4 = \frac{0,047}{0,05} = 0,940.$$

Расчет единичного показателя водки «Беленькой», произведенной ОАО «Башспирт»:

$$q_1 = \frac{0,438}{0,402} = 1,089; q_2 = \frac{0,63}{0,614} = 1,026; q_3 = \frac{0,14}{0,14} = 1,000; q_4 = \frac{0,045}{0,05} = 0,900.$$

Согласно приведенным расчетам, по технологическим параметрам водка «Беленькая» у ОАО «Башспирт» не конкурентоспособна, так как рассчитанные коэффициенты, в основном, ниже по сравнению с продукцией, выпускаемой ЗАО «Белое золото» и со стандартом. Водка «Беленькая» у ОАО «Алвиз» же уступает по технологическим параметрам ЗАО «Белое золото» и стандарту, не в значительной степени, это говорит о необходимости доработки технологической цепочки с целью достижения высокого уровня качества и соответствия стандартам.

Теперь необходимо рассчитать конкурентоспособность водки «Беленькая» по экономическим параметрам:

- расчет единичного показателя водки, произведенного ЗАО «Белое золото»:

$$q_1 = \frac{110,45}{109,5} = 1,01;$$

$$q_2 = \frac{93,75}{91} = 1,03.$$

- расчет единичного показателя водки, произведенного ОАО «Алвиз»:

$$q_1 = \frac{114,9}{109,5} = 1,049;$$

$$q_2 = \frac{97,5}{91} = 1,071.$$

- расчет единичного показателя водки, произведенного ОАО «Башспирт»:

$$q_1 = \frac{117,75}{109,5} = 1,075;$$

$$q_2 = \frac{101,25}{91} = 1,11.$$

Следовательно, по экономическим параметрам водка «Беленькая» производства ОАО «Башспирт» уступает ЗАО "Белое золото" и ОАО «Алвиз», так как имеет более высокую цену и затраты по сравнению с аналогом. Однако у ОАО «Алвиз» показатель себестоимости незначительно отличается от показателя стандарта. Поэтому на предприятии следует вести

работу в направлении повышения качества продукции с учетом сохранения конкурентоспособных цен и себестоимости.

Рассчитав единичные показатели, необходимо рассчитать групповые показатели по технологическим параметрам формуле (2.2):

$$I_{гп} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i, (2.2)$$

где $I_{гп}$ – групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

n – число технических параметров, участвующих в оценке;

q_i – единичный показатель по i -му техническому параметру;

a_i – вес i -го параметра в общем наборе.

Показатель по технологическим параметрам водки «Беленькая» производства ЗАО "Белое золото" равен:

$$I_{гп} = (1,025 \times 38\%) + (0,997 \times 42\%) + (0,964 \times 12\%) + (1,020 \times 8\%) = \\ = 0,3895 + 0,4187 + 0,1159 + 0,0816 = 1,0057;$$

расчет группового показателя водки «Беленькая» производства ОАО «Алвиз»:

$$I_{гп} = (1,055 \times 38\%) + (1,010 \times 42\%) + (0,929 \times 12\%) + (0,940 \times 8\%) = \\ = 0,4009 + 0,4242 + 0,1115 + 0,0752 = 1,01178;$$

расчет группового показателя водки «Беленькая» производства ОАО "Башспирт":

$$I_{гп} = (1,089 \times 38\%) + (1,026 \times 42\%) + (1,000 \times 12\%) + (0,900 \times 8\%) = \\ = 0,4138 + 0,4309 + 0,12 + 0,072 = 1,0367.$$

На рис. 2.1 представлена групповые показатели по технологическим параметрам водки «Беленькая», рассчитанным по единичным показателям.

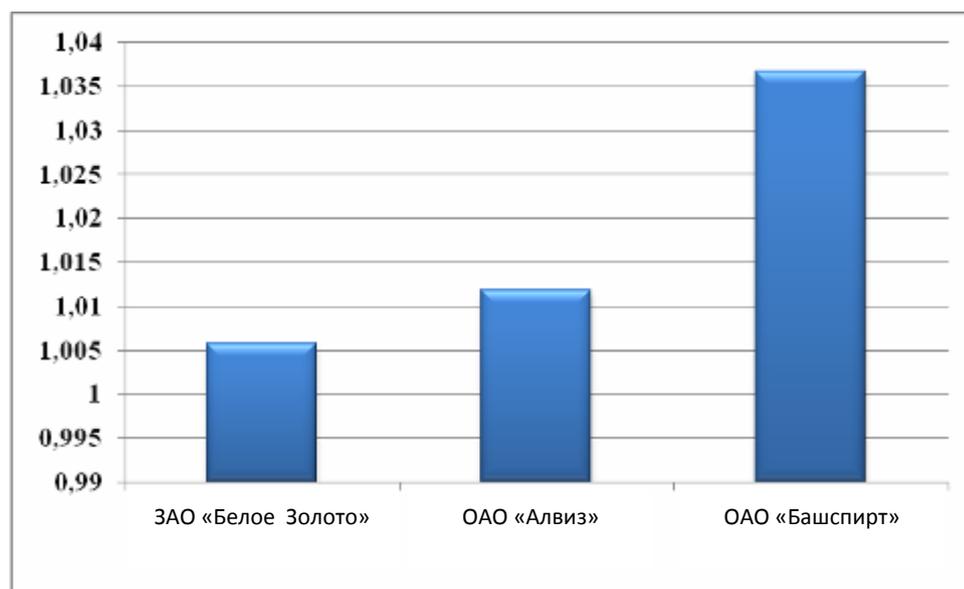


Рис. 2.1. Групповые показатели по технологическим параметрам водки «Беленькая», рассчитанная по единичным показателям

Аналогично произведем расчет по экономическим параметрам:

- водки производства ЗАО «Белое золото» равен:

$$I_{\text{гп}} = 1,01 \times 50\% + 1,03 \times 50\% = 0,505 + 0,515 = 1,02;$$

- водки производства ОАО «Алвиз» равен:

$$I_{\text{гп}} = 1,049 \times 50\% + 1,071 \times 50\% = 0,5245 + 0,5355 = 1,06;$$

- водки производства ОАО «Башспирт» равен:

$$I_{\text{гп}} = 1,075 \times 50\% + 1,11 \times 50\% = 0,5375 + 0,555 = 1,0925.$$

Как видно, коэффициент экономических параметров водки производства ОАО «Алвиз» выше показателя ЗАО «Белое золото» на 0,04, но ниже показателя ОАО «Башспирт» на 0,0325.

На рис. 2.2 представлена групповые показатели по экономическим параметрам водки «Беленькая», рассчитанным по единичным показателям.

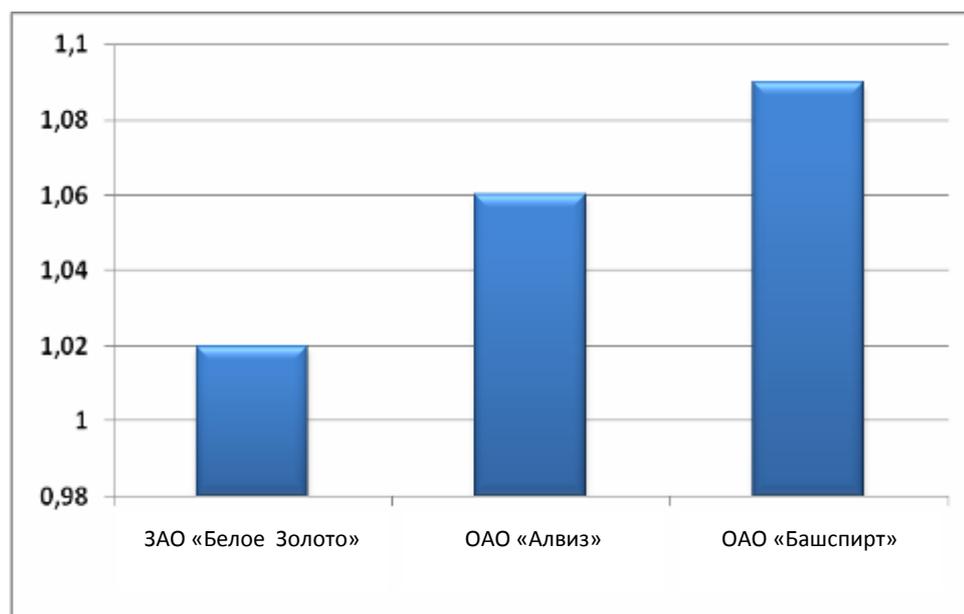


Рис 2.2. Групповые показатели по экономическим параметрам водки «Беленькая», рассчитанные по единичным показателям

Как видно, коэффициент экономических параметров водки производства ОАО «Алвиз» выше показателя ЗАО «Белое золото» на 0,0255, но ниже показателя ОАО «Башспирт» на 0,325.

Приведенные единичные и групповые показатели еще не дают возможности оценить конкурентоспособность товара. Для этого необходимо сопоставить показатели для анализируемого товара и его конкурента, применив интегральный коэффициент (2.3):

$$K = \frac{I_{гп}}{I_{эл}}, \quad (2.3)$$

где K - интегральный показатель

$I_{гп}$ - групповой показатель конкурентоспособности по экономическим параметрам.

интегральный показатель водки производства ЗАО «Белое золото»:

$$K1 = 1,0057/1,02 = 0,985;$$

интегральный показатель водки производства ОАО «Алвиз»:

$$K2 = 1,01178/1,06 = 0,955;$$

интегральный показатель водки производства ОАО «Башспирт»:

$$K3 = 1,0367/1,0925 = 0,949.$$

На рис. 2.3 представлены интегральные показатели водки «Беленькая», рассчитанные по групповым показателям.

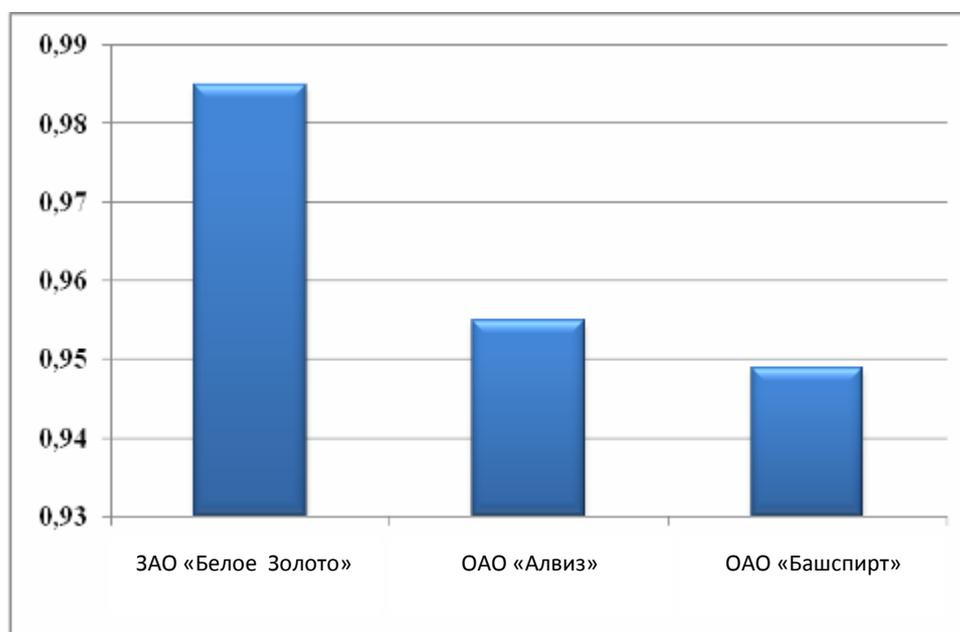


Рис. 2.3. Интегральные показатели водки «Беленькая», рассчитанные по групповым показателям

Исходя из приведенных расчетов можно сделать вывод: конкурентоспособность продукции ОАО «Алвиз» обусловлена более высокими технологическими и экономическими показателями, чем продукция конкурента ОАО «Башспирт», но ниже продукции производства ЗАО «Белое золото».

Рассмотрим структуру персонала ОАО «Алвиз» и их основные обязанности, поскольку конкурентоспособность персонала – один из главных факторов конкурентоспособности организации.[46, с. 5; 43] На рис. 2.4 можно наблюдать организационно-управленческая структура ОАО «Алвиз».

Сотрудники договорного отдела: подготовка, анализ, согласование договоров, заключаемых ОАО «Алвиз» с другими юридическими лицами или сотрудниками ОАО «Алвиз». Ведение судебно-претензионной работы по заключенным договорам между ОАО «Алвиз» и контрагентами.

Сотрудники бухгалтерии: ведение учета основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками), осуществление приема и контроля первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготовка их к счетной обработке.

Главный бухгалтер: осуществление организации учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, составление плана использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов с учетом их максимальной экономии, организация учета поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ.

Коммерческий директор: разработка и внедрение новых проектов по организации системы сбыта, составление расписания работы договорного отдела. Проведение переговоров от имени предприятия с контрагентами предприятия по хозяйственным и финансовым сделкам, заключение от имени предприятия хозяйственных и финансовых договоров, обеспечение выполнения договорных обязательств. Мониторинг финансовых и экономических показателей деятельности предприятия, расходования финансовых средств.

Сотрудники лаборатории: проведение химических анализов, обеспечение лабораторного контроля соответствия качества сырья, купажа и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям, выписка свидетельства продукции, прошедшей лабораторный контроль.

Операторы линий: производство, упаковка алкогольной продукции.

Сотрудники электромонтажного отдела: обеспечение сохранности электрооборудования, разработка и проведение мероприятий по экономии энергии. Обеспечение рационального распределения энергии и бесперебойного снабжения завода электроэнергией.

Сотрудники склада, грузчики: осуществление погрузочно-разгрузочных работ, сортировка товара на складе.

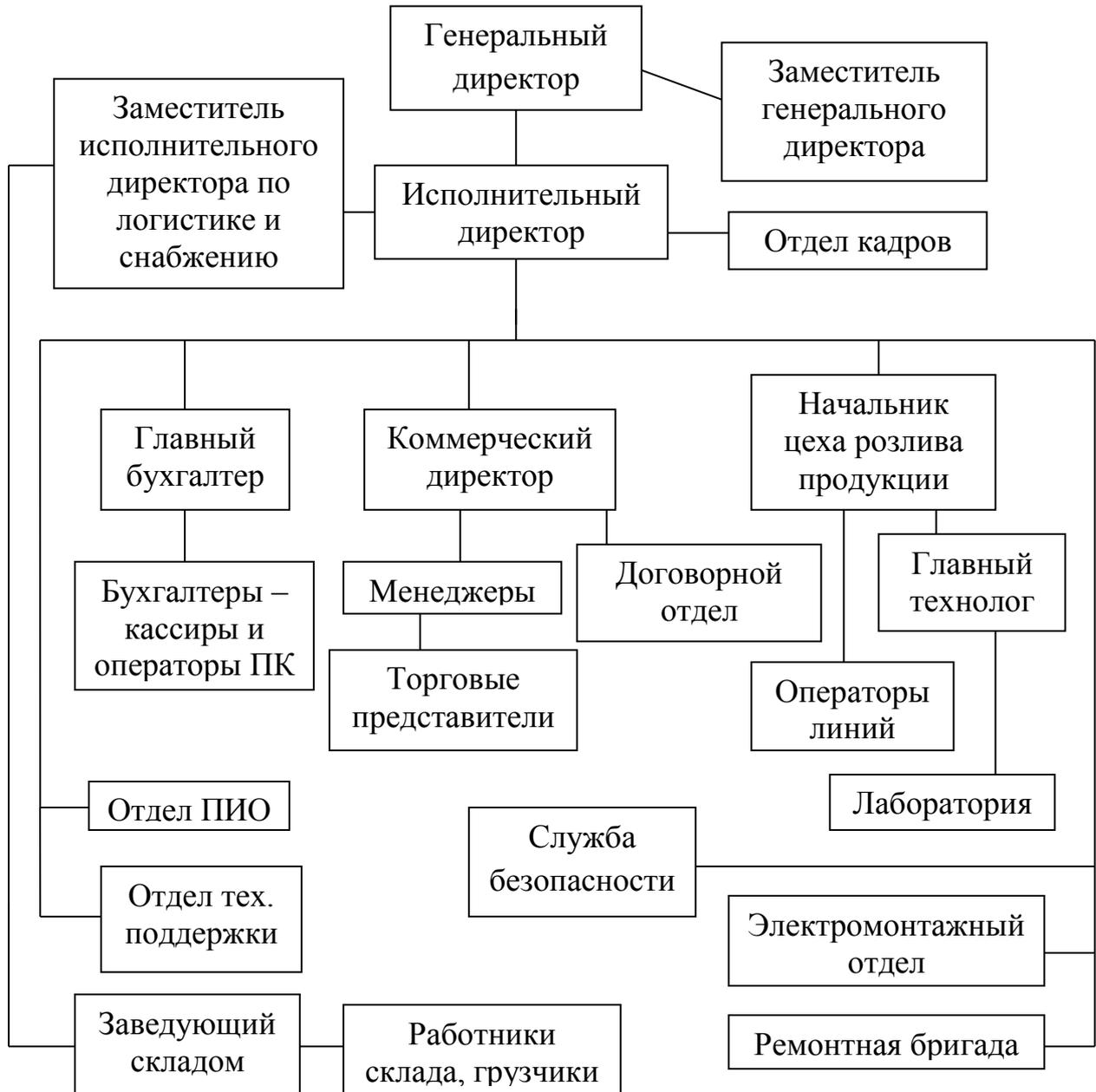


Рис. 2.4. Организационно-управленческая структура ОАО «Алвиз»

Составлено автором на основании источников [34, 37]

Начальник цеха розлива продукции: составление расписания работы смены, контрольная проверка оборудования и материалов в целях обеспечения надлежащей работы операторов и упаковщиков. Согласование планов проведения ремонтов с электромонтажным отделом, обеспечение их необходимой технической документацией. Ведение журнала межремонтного обслуживания, составление плана рационального использования материалов на выполнение ремонтных работ.

Заведующий складом: руководство работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению, мониторинг проведения погрузочно-разгрузочных работ на складе с учетом соблюдения правил охраны труда, техники безопасности, инвентаризации товарно-материальных ценностей, отпуск продукции и приём сырья на склад. Мониторинг запасов сырья и оформление заявок на их пополнение.

Главный технолог: разработка рецептур, подбор ингредиентов для производства ликероводочной продукции. Соблюдение технологических требований, инструкций во время производства продукции. Разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов, новых видов продукции. Мониторинг качества продукции. Соблюдение закладки сырья по рецептурам.

Сотрудники ремонтной бригады: периодический осмотр оборудования, ремонт оборудования, запуск/остановка оборудования.

Сотрудники отдела программно-информационного обеспечения: обеспечение работоспособности аппаратной части, системного и прикладного программного обеспечения компьютерных систем, локальных компьютерных сетей и коммуникационного оборудования. Осуществление защиты конфиденциальной информации от несанкционированного доступа на всех этапах технологических циклов ее создания, обработки, переноса и передачи на носитель. Проведение работ по оптимизации использования информационных ресурсов.

Заместитель исполнительного директора по логистике и снабжению: Ведение переговоров с поставщиками и заказчиками оборудования, сырья, материалов. Обеспечение производства сырьем, материалами. Организация и контроль таможенного оформления. Оптимизация транспортных схем.

Далее рассмотрим общую численность персонала, его структура, и показатели оплаты труда.

Таблица 2.6

Численность персонала по видам деятельности (чел.)

Показатель	2014	2015	2016	Абс. откл. 2016 от	
				2015	2014
Среднесписочная численность персонала, всего - в том числе занятая на:	253	291	382	129	91
Основной вид деятельности	202	233	306	104	73
Неосновной вид деятельности	51	58	76	25	18

Составлено автором на основании источников [3, 10, 46]

Численность персонала за 2 года выросла на 129 человек, из них наибольшую долю составляет персонал по основному виду деятельности (104 человека). Потребность предприятия в увеличении численности персонала связана с увеличением объема производства.

Таблица 2.7

Показатели по оплате труда ППП

Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	Абс. откл. 2016 от		2016 к	
					2014	2015	2014	2015
Среднесписочная численность ППП, всего	чел.	253	291	382	129	91	150,99	131,27
- рабочие		202	233	306	104	73	151,49	131,33
- руководители, специалисты и служащие		51	58	76	25	18	149,02	131,03
Фонд оплаты труда ППП, всего	Тыс. руб.	68905	80572	129372	60467	48800	187,75	160,57
- рабочие		58425,67	71644,70	108555	50129,7	36910,6	185,80	151,52
- руководители, специалисты и служащие		13028,75	14283,73	24516,4	11487,6	10232,7	188,17	171,64
Средняя заработная плата ППП	Руб.	22695,9	23073,3	28222,5	5526,6	5149,2	124,35	122,32
- рабочие		24103	25624	29563	5460	3939	122,65	115,37
- руководители, специалисты и служащие		21288,8	20522,6	26882	5593,2	6359,4	126,27	130,99

Составлено автором на основании источников [3, 10, 46]

Среднесписочная численность персонала в отчетном году увеличилась. Средняя заработная плата промышленно-производственного персонала выросла в 2016 году, по сравнению с 2014 на 24,35%. В связи с увеличением среднесписочной численности персонала, а так же повышением заработной платы увеличился фонд оплаты труда на 87,75% в 2016 году по сравнению с 2014 г.

Рассмотрим структуру персонала по возрастному признаку[3, 38, 46]:

1. Работники от 18 до 30 лет – 46 человек (12 %).
2. Работники от 30 до 40 лет – 118 человек (31 %).
3. Работники от 40 до 50 лет – 149 человек (39 %).
4. Работники свыше 50 лет – 69 человек (18 %).

Далее рассмотрим структура персонала по уровню квалификации[3, 38, 46]:

1. Работники со средним образованием – 99 человек (26 %)
2. Работники со средним специальным образованием – 130 человек (34 %)
3. Работники с высшим образованием – 153 человека (40 %)

Выводы по второй главе. Методы оценки конкурентоспособных преимуществ выявляются на основе семи различных подходов к определению конкурентоспособности. Их можно разделить на 4 категории:

1. Матричные методы.
2. Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности производимого предприятием товара или оказываемой услуги.
3. Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции.
4. Методы, основанные на комплексном подходе к оценке.

Используя данные методы, была проанализирована конкурентоспособность ОАО «Алвиз». Метод экспертных оценок показал, что ОАО «Алвиз» имеет достаточно высокий уровень конкурентоспособности,

но при этом проигрывает в некоторых аспектах (например, количество выпускаемой в год продукции).

Метод оценки единичных, групповых и интегральных показателей выявил недостаточно технологичную линию производства (относительно конкурентов), и как следствие отставание в экономических параметрах.

После проведения SWOT-анализа стало ясно, что организации необходимы улучшения в области работы с персоналом, для чего и была рассмотрена организационно – управленческая структура.

ГЛАВА 3. МЕРЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОАО «АВЛИЗ»

3.1. Установка новых производственных линий

После оценки конкурентоспособности ОАО «Алвиз» было выявлено, что одной из проблем является несовершенство производственных линий, которые по технологическим параметрам отстают от линий конкурентов. Это, прежде всего, отражается на расходах сырья для производства 1 литра водки. В процессе производства водки ОАО «Алвиз» несет больше потерь выпаривания сырья при технологическом процессе, чем ЗАО «Белое золото», в результате чего увеличивается себестоимость продукции и соответственно цена.

Рассмотрим данную проблему более подробно. На сегодняшний день ОАО «Алвиз» для производства водки использует оборудование отечественных и зарубежных компаний (Агромаш, Мегамаш, PakX, Eurostar и т.д.). Безусловно, данное оборудование отвечает всем стандартам качества, но все же уступает передовым современным технологиям. Стоит отметить, что последнее обновление данного оборудования производилось более 10 лет назад. [38]

Потери при выпаривании сырья – неизменная проблема любого производителя алкогольной продукции. Абсолютно их избежать не представляется возможным, но благодаря современным технологиям производства спирта и спиртосодержащей продукции данные потери можно свести к минимуму.

Для достижения данного эффекта ОАО «Алвиз» необходимо приобрести и установить высокоэффективные технологические установки компании Vogelbusch.[33] Данные установки спроектированы для получения

максимального качества конечного продукта, а также достижения высокого уровня экономичности проводимых процессов при минимальном воздействии на окружающую среду. Компания Vogelbusch обладает богатым опытом работы с широким спектром сырья и передовых технологий, используемых на всех стадиях процесса производства спирта и спиртосодержащей продукции. К числу инноваций, пользующихся мировой известностью и принадлежащих компании Vogelbusch, относятся:

1. Непрерывный процесс ферментации Multicont:

- Низкие инвестиционные затраты и эксплуатационные расходы.
- Высокий выход конечного продукта, высокая концентрация и производительность.
- Надежность и стабильность процесса на длительные периоды времени.
- Простота управления благодаря полной автоматизации процессов.

2. Брагоректификационные установки (БРУ) под различным давлением Vogelbusch:

- Высокое качество конечного продукта.
- Передовая система колонн, работающая при различных уровнях давления
- Минимальное потребление энергии – подача тепла используется несколько раз
- Интегрированная предварительная концентрация барды, сокращающая объемы выпаривания

3. Выпарные установки компании Vogelbusch:

- Многоступенчатые системы с подачей тепла, используемого повторно до девяти раз
- Отсутствие потребности в остром паре для интегрированных заводов по производству спирта и спиртосодержащих изделий на основе зерна
- Возможное сокращение использования тепловой энергии посредством механической компрессии вторичных паров

Исходя из внедрения новой высокотехнологичной линии по производству спиртосодержащей продукции компании Vogelbusch, осуществим перерасчет показателей и коэффициентов.

Таблица 3.1

Основные данные для анализа показателей водки «Беленькая» после установки оборудования компании Vogelbusch

Продукция	Характеристика параметров				Экономические параметры	
	Спирт ректифика т крепостью 96,5%, л	Исправленная вода, л	Сахар, кг	Пищевая добавка	Цена за 1 л, руб.	Себестоимость 1 л водки, руб.
Водка производства ОАО «Алвиз»	0,405	0,617	0,135	0,049	110,1	92
Образец параметров водки «Беленькая»	0,402	0,614	0,14	0,05	109,5	91
Коэффициент весомости	38%	42%	12%	8%	50%	50%

Составлено автором на основании источников [11, 33, 38, 41]

Расчет единичного показателя конкурентоспособности продукции по технологическим параметрам:

$$q_1 = \frac{0,405}{0,402} = 1,007; \quad q_2 = \frac{0,617}{0,614} = 1,005; \quad q_3 = \frac{0,135}{0,14} = 0,964; \quad q_4 = \frac{0,049}{0,05} = 0,98.$$

Расчет единичного показателя конкурентоспособности продукции по экономическим параметрам:

$$q_1 = \frac{110,1}{109,5} = 1,005;$$

$$q_2 = \frac{92}{91} = 1,011.$$

Расчет группового показателя конкурентоспособности продукции по технологическим параметрам:

$$I_{\text{гп}} = (1,007 \times 38\%) + (1,005 \times 42\%) + (0,964 \times 12\%) + (0,98 \times 8\%) = \\ = 0,38266 + 0,4221 + 0,11568 + 0,0784 = 0,99884;$$

На рис. 3.1 изображены групповые показатели по технологическим

параметрам водки «Беленькая», рассчитанная по единичным показателям, после установки оборудования компании Vogelbusch.

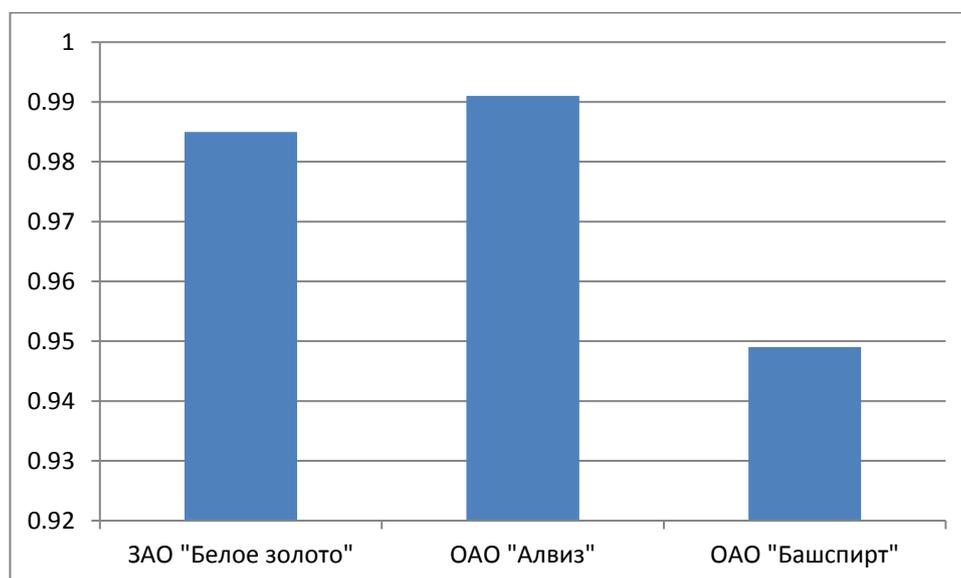


Рис. 3.1. Групповые показатели по технологическим параметрам водки «Беленькая», рассчитанная по единичным показателям, после установки оборудования компании Vogelbusch

Расчет группового показателя конкурентоспособности продукции по экономическим параметрам:

$$I_{гп} = 1,005 \times 50\% + 1,011 \times 50\% = 0,5025 + 0,5055 = 1,008;$$

На рис. 3.2 изображены групповые показатели по экономическим параметрам водки «Беленькая», рассчитанная по единичным показателям, после установки оборудования компании Vogelbusch.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности продукции:

$$K = 0,99884/1,008 = 0,991;$$

На рис. 3.3 изображены интегральные показатели водки «Беленькая», рассчитанная по групповым показателям, после установки оборудования компании Vogelbusch.

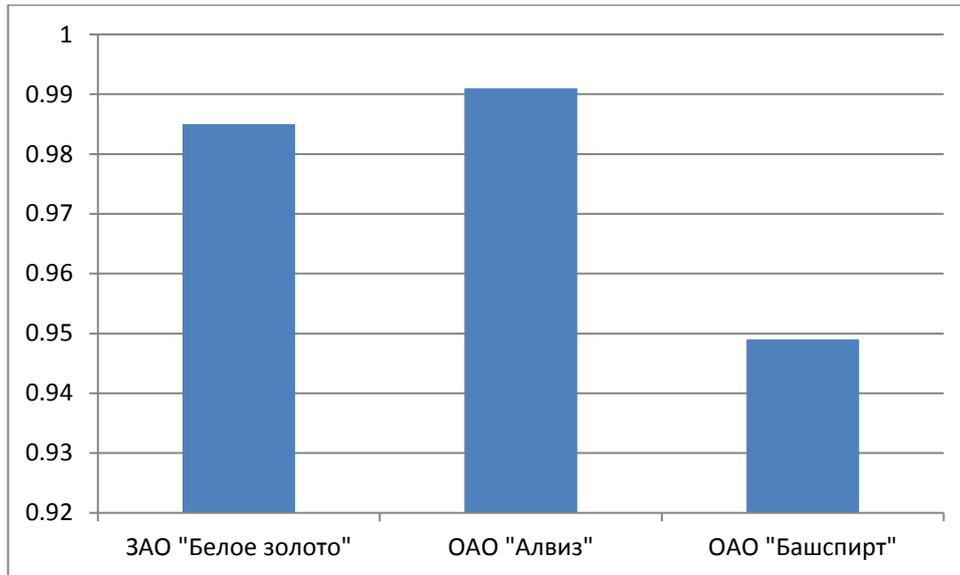


Рис. 3.2. Групповые показатели по экономическим параметрам водки «Беленькая», рассчитанная по единичным показателям, после установки оборудования компании Vogelbusch

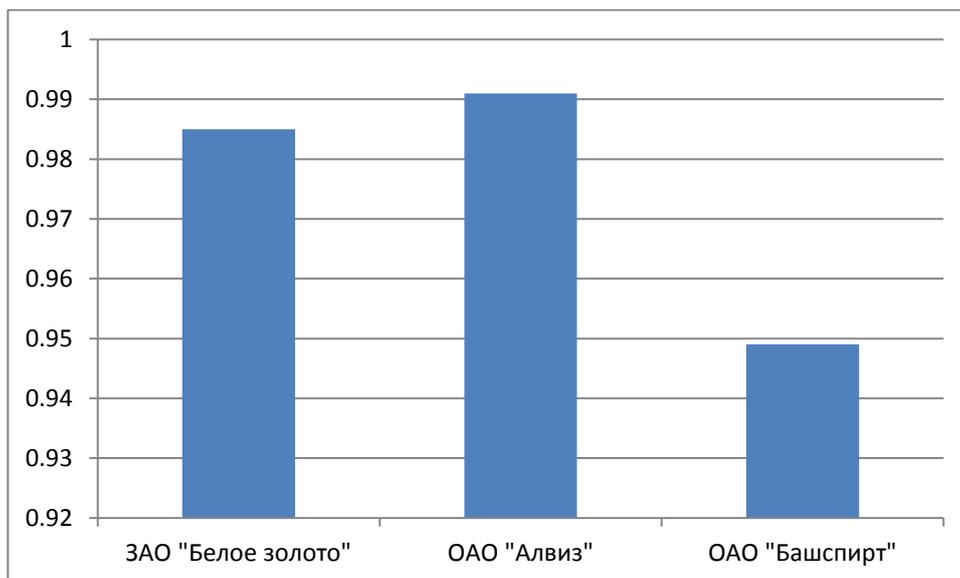


Рис. 3.3. Интегральные показатели водки «Беленькая», рассчитанная по групповым показателям, после установки оборудования компании Vogelbusch

После установки новой высокотехнологичной линии по производству спиртосодержащей продукции показатели ОАО «Алвиз» значительно улучшились, что привело к увеличению интегрального коэффициента на

0,036 (с 0,955 до 0,991). Благодаря использованию данной инновации интегральный коэффициент конкурентоспособности стал выше, чем у ЗАО «Белое золото», что позволит ОАО «Алвиз» выпускать более качественную и высококонкурентную продукцию.

Инвестиции в данный проект составят 15 млн. руб. (из них: стоимость оборудования – 14 млн. руб., стоимость доставки и установки – 1 млн. руб.). Так же имеются постоянные затраты – ежегодное обслуживание – 1 млн. руб., заработная плата операторам – 450 тыс. руб. (в квартал).[33, 49]

Рассмотрим возможность финансирования проекта из собственных средств. Для этого необходимо произвести анализ финансовых результатов деятельности ОАО «Алвиз» и выяснить его чистую прибыль.

Таблица 3.2

Анализ финансовых результатов ОАО «Алвиз» (тыс. руб.)

Наименование показателя	2016	2015	Отношение, %
Выручка	959985	640593	149,86
Себестоимость продаж	725816	419019	173,22
Валовая прибыль (убыток)	234169	221574	105,68
Коммерческие расходы	42353	29949	141,42
Управленческие расходы	55945	36433	153,56
Прибыль (убыток) от продаж	135871	155192	87,55
Проценты к получению	283	-	-
Проценты к уплате	17096	25831	66,18
Прочие доходы	40376	23438	172,27
Прочие расходы	82740	80545	102,73
Прибыль (убыток) до налогообложения	76694	72254	106,14
Текущий налог на прибыль	21375	17976	118,91
в т.ч. Постоянные налоговые обязательства	3541	3752	94,38
Изменение отложенных налоговых активов	1875	226	829,65
Прочее	337	2010	16,77
Чистая прибыль (убыток)	57477	52042	110,44
СПРАВОЧНО			
Совокупный финансовый результат периода	57477	52042	110,44

Составлено автором на основании источников [10, 38]

Чистая прибыль ОАО «Алвиз» за 2016 год составила 57 млн. рублей, что говорит нам о возможности финансирования данного инновационного проекта из собственных средств организации.

Другой проблемой, выявленной после оценки конкурентоспособности ОАО «Алвиз», является полная загрузка производственных мощностей. Об этом нам говорит оценочный метод (оценка «3» при 8 млн. декалитров в год по сравнению с 9 и 10 млн. у конкурентов) и SWOT – анализ.

Рассмотрим данную проблему более подробно. Розлив продукции обеспечивают пять технологических линий розлива. Две из них, производства немецких фирмы «Nagema» и «Krones», были установлены в 90-е годы и позволяют производить розлив 6 000 бутылок в час каждая. Две другие, итальянской фирмы «Fimer», с той же мощностью, установлены в 2007 году. Новые линии более технологичны и ориентированы на различные формы бутылки, колпачка и этикетки. Производительность еще одной линии составляет 2 000 бут в час. Ее используют для розлива продукции, которая выпускается в меньшем объеме.[38] На сегодняшний день мощности данных линий недостаточно, особенно для того, что бы позволить себе выпускать объем продукции, сопоставимый с объемами производства конкурентов.

Для того чтобы решить данную проблему, ОАО «Алвиз» необходимо приобрести и установить новую высокотехнологичную линию для розлива продукции. Одним из лидеров на рынке производства высокотехнологичных автоматизированных линий розлива является компания «Clifom». «Clifom» – компания, основанная в Асти (Италия) в 1979 году и серьезно занимающаяся производством оборудования для розлива: автоматических ополаскивателей, моноблоков и триблоков розлива, укупов. Clifom – великолепное сочетание цены и качества: в моноблоках используются только укупорочные турели «AROL» – признанного лидера в производстве укупов. В пользу оборудования «Clifom» при выборе поставщика говорит тот факт, что многие итальянские компании продают автоматы «Clifom» под своим брендом. Дистрибуцией продукции «Clifom» эксклюзивно занимается компания «GIERRE S.r.l.».[37]

Линия розлива компании «Clifom» обладают пропускной способностью 8000 бутылок в час (больше на 30 %, чем линии розлива производства фирм

«Nagema», «Krones» и «Fimer», уже установленные в ОАО «Алвиз».[37, 38]
Данная линия способна обеспечить выпуск около 2 – 2,5 млн. декалитров в год. Благодаря установке данной линии ОАО «Алвиз» сможет выпускать около 10 – 10,5 млн. декалитров в год, тем самым переставая уступать по данному показателю основным конкурентам.

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения новой линии розлива. Инвестиции в проект составят 17 800 тыс. руб. (из них: стоимость линии розлива – по 17 млн. руб., стоимость доставки и установки – 800 тыс. руб.). Так же имеются постоянные затраты – ежегодное обслуживание линии – 500 тыс. руб., заработная плата операторам линий – 270 тыс. руб. (в квартал). [37, 49]

Ежегодная маржинальная прибыль – около 27 млн. руб. (20 % от общей маржинальной прибыли в 2016 году). [3, 10, 38, 46]

Произведя необходимые расчеты в Excel, получаем, что проект по установке новой линии розлива окупается в 6 квартале, NPV за 10 лет равен 117 679 тыс. руб., PI – 3,46, IRR – 12 %.

Рассмотрим возможность финансирования проекта из собственных средств. Как мы уже знаем из таблицы 3.1.2, чистая прибыль ОАО «Алвиз» за 2016 год составила 57 млн. рублей[16, 44], что говорит нам о возможности финансирования данного инновационного проекта из собственных средств организации.

3.2. Геймификация как инструмент повышения конкурентоспособности персонала

Геймификация – применение способов, подходов и методов, которые характерны для игр, в неигровых процессах для того чтобы завлечь потребителей и пользователей, повысить их интерес к использованию услуг, продуктов, решению прикладных задач. Также геймификация – попытка

мира адаптироваться, измениться под новых людей и их новый образ жизни. Быть эффективным, заслуживающим внимания, увлекательным, результативно конкурировать и т. д. [27]

Организации, использующие проекты геймификации, преследуют следующие основные цели[17]:

1. Увеличение конкурентоспособности организации и степени увлеченности трудовой деятельностью;
2. Перемена действий персонала исходя из поставленной задачи (цели);
3. Увеличение познавательных интересов персонала, потому что во время игры мозг запоминает больший объем информации;
4. Потребность замены ежедневных рутинных действий организации на более интересные;
5. Формирование новых профессиональных навыков;
6. Другие цели.

Игровые механизмы и элементы дают возможность в данный момент времени с минимальными затратами по финансовой части, с наиболее высоким уровнем увлечения находить решения поставленных задач в сфере управления сотрудниками современной организации. Исходя из сказанного ранее, данные методы дают возможность для создания более интерактивной, интересной рабочей среды, которая будет понятна и увлекательна для сотрудников организации. Можно назвать следующие направления использования геймификации в сфере управления персоналом:

1. Геймификация применяется как инструмент рекрутинга. Известность геймификации в рекрутинге обуславливается тем, что она дает возможность осуществлять значительную экономию при отборе и найме работников, а также гарантирует наилучшее соответствие корпоративной культуры организации и нанимаемого ею персонала. Геймификация применяется в программах адаптации и обучения персонала, в рекрутинге не только в коммерческих организациях, но и, к примеру, в армии США. Методы и способы геймификации для внешнего рекрутинга (тесты для контроля

компетенций и навыков соискателей; тесты первоначального отбора на сочетаемость культурных ценностей организации и соискателя на свободную должность) применяют такие интернациональные организации, как «Леруа Мерлен» и «ИКЕА»[58]. Опыт организации «Volvo Group» демонстрирует, благодаря конкурсам внутри организации можно не только применять игры как метод создания резерва кадров, но и для замещения 75% менеджерских должностей.[34]

2. Геймификация используется как инструмент программ преодоления дезадаптации / адаптации работников. Стоит подчеркнуть, что коммерческие организации зачастую не до конца понимают возможности, создаваемые игровыми механизмами и элементами для интерактивной, быстрой адаптации персонала к изменениям в организации, к новой работе или ее условиям. Только малая часть организаций применяет методы и способы геймификации как одну из составляющих программ адаптации сотрудников. К примеру, в компании «TWiga» для данных целей используются внутрикорпоративные творческие конкурсы и театры(проект «Обратно в школу»).[36] Значительные навыки в поиске решения данных задач, используемый HR-менеджерами, были накоплены в зарубежных образовательных организациях. Зарубежные университеты и колледжи зачастую применяют элементы игры для адаптации и вовлечения студентов в образовательный процесс. К примеру, Вебстерский университет применяет специально созданное мобильное игровое приложение с персонализированной музыкой с целью того, чтобы студенты имели возможность узнавать новости о колледже и университете, курсах, преподавателях, кампусе и т.д.[59]

3. Геймификация используется в качестве инструмента для мотивации персонала. Организации, которые занимаются разработкой программного обеспечения и игр, одними из первых поняли, что мотивационные методики и программы, которые базируются на игре (персонал во время выполнения рабочих процессов получает очки, которые фиксируются на приватном

аккаунте определенного ресурса), будут иметь спрос. Это возможно, так как данные программы будут не только предоставлять менеджерам новые возможности при формировании методик управления, но и будут вносить увлекательный элемент в рутинные процессы. Организации имеют возможность обеспечить сотрудников множеством вариантов распоряжения заработанными очками: одни вносят предложения за счет очков приобретать подарки, другие предлагают на их основе начислять заработную плату. На сегодняшний день из самых различных областей деятельности формируют конкуренцию среди сотрудников, тем самым увеличивая вовлеченность сотрудников и экономические показатели благодаря внешним или собственным платформам для турниров и соревнований среди работников. К примеру, более 2 тысяч российских организаций применяют онлайн-сервис проекта «Пряники», благодаря которому не только увеличивают эффективность своей деятельности, но и повышают степень лояльности сотрудников благодаря программам нематериальной мотивации (рейтинги, бейджи, виртуальная валюта), тем самым раскрывая новые способности данных сотрудников.[41] Множество элементов геймификации, к примеру, «выбери себе рабочее место» увеличивают степень довольства сотрудников, а симуляторы строительства (тип игры, которая построена на возможности заработка баллов при строительстве городов и зданий в режиме онлайн), благополучно осуществляют функцию мотивационных программ, увеличивая продажи услуг и товаров организации. К примеру, симулятор «Альфа-город» применяется организацией «Альфа Банк» для мотивации персонала для большей продажи банковских продуктов. Продажа данных банковских продуктов дает возможность работнику заработать баллы, возможность потратить которые предоставляется на сооружение игровых зданий или же на обмен на подарки.

4. Геймификация применяется как метод, который повышает эффективность обучения персонала организации. С этой точки зрения геймификация создает условия для решения сразу нескольких задач:

формирование креативности, вовлечение персонала в процедуру обучения без применения специальных административных усилий, создание более эффективной обратной связи. К примеру, организация Proplex применяет онлайн тренажер, который похож на компьютерную игру, и с помощью этого тренажера продавцы отрабатывают навык общения с покупателями, а за лучшие попытки даже получают подарки в виде сертификатов. Сеть магазинов Giant Eagle (США) применяет специально оборудованные помещения с компьютерными симуляторами для обучения безрисковому осуществлению рутинных операций кассиров. Использование данного симулятора значительно снижает степень нервозности у работников, а также приводит к существенному уменьшению числа регулярных происшествий на производстве.[63]

5. Геймификация применяется как инструмент совершенствования корпоративной культуры и командной работы. К примеру, цель внутриорганизационных конкурсов X5 Retail Group - создание и совершенствование корпоративных ценностей, объединение персонала общими интересами, вовлечение новых работников в будущее развития отрасли и историю, создание почтения к конкретным специальностям. В общем виде, механизмы и элементы геймификации (проведение в офисе конкурсов и игр, мастер-классов и состязаний, организация спортивных соревнований, ночных квестов и т.д.) оказывает влияние на построение личных эффективных взаимодействий среди сотрудников и подразделений.

6. Геймификация используется как инструмент, с помощью которого возможна визуализация достижений и успехов персонала (комментарии и лайки, виртуальные доски почета). Благодаря геймификации работники регулярно имеют возможность увидеть эффект от действий, которые они совершают, не только с точки зрения коллег, но и с точки зрения руководства.

7. Геймификация используется как инструмент, который позволяет работникам самостоятельно реализовываться в сферах, которые напрямую не

связаны с их рабочими обязанностями. Например, организация IBM проводит внутренние конкурсы, цель которых - перевести документацию, для того чтобы увеличить степень вовлеченности персонала в мероприятия, направленные на благотворительность, а также для снижения издержек отказа от сторонних переводчиков. Баллы, которые сотрудники зарабатывают за перевод, могут быть потрачены на переводы в разные благотворительные фонды.[62]

8. Геймификация используется как инструмент, который повышает эффективность внедрения инноваций в организациях. Использование способов и методов геймификации при создании инновационной бизнес - модели дает возможность организациям не только поощрять работников, генерирующих идеи, но и определять среди них наиболее перспективных, тем самым создавая внутренние рынки идей, совершенствуя навыки коллективного труда работников различных отделов. Так, департамент пенсий и труда Великобритании использует около 120 тыс. сотрудников в геймификационных проектах, тем самым совершенствуя результаты работы и стимулируя инновационную деятельность. Данная платформа дает возможность работникам ведомства в режиме онлайн представлять свои идеи, а также поддерживать те из них, которые они расценивают как актуальные и важные, принимать участие не только в придумывании идеи, но и в ее отборе и обсуждении.

9. Геймификация применяется как инструмент, который способствует увеличению интереса сотрудников к деятельности организаций. Такая особенность геймификации, как умение вызывать интерес сотрудников к любому действию, процессу, расценивается HR-менеджерами как один из наиболее существенных аргументов в процессе убеждения высшего руководство организации внедрить в ее деятельность геймификацию или ее элементы. По статистике «Gallup», всего лишь 13% работников всего земного шара действительно увлечены своей трудовой деятельностью. Таким образом, повышение увлечения работников к трудовой деятельности модно

рассматривать как одно из основных направлений движения современных организаций.[61] Если работники увлечены своей трудовой деятельностью, то они способны без проблем сконцентрироваться на необходимых задачах, легко находят золотую середину между умением и задачей, ощущают дополнительные обязанности за совершаемые ими действия и практически не испытывают давления времени. Создание навыков такого типа - опция практически каждой игровой платформы. В конечном итоге, применения проектов геймификации в организациях повышают вовлеченность сотрудников на 48%.[60]

В заключении рассмотрения направлений применения геймификации и изучения ее влияния на сотрудников современных организаций, можно описать результаты исследования Aberdeen Group, которые наглядно демонстрируют, что в целом геймификация проявляет существенно влияние на повышение показателей коммерческой деятельности благодаря улучшению удержания и вовлеченности сотрудников, производительности.[60] Использование методов и способов геймификации содействует позиционированию организаций; созданию наиболее эффективных программ развития инициативы и внутрикорпоративного обучения. К примеру, проект по обучению пилотов организации «NTT Data», который включил 700 из 7 тыс. участников данной организации, выявил, что применение геймификации содействовало увеличению эффективности обучения в сравнении с коучингом и традиционными методами более, чем на 50%; существенному совершенствованию процедуры создания идей в организации; формированию \$1 млн. дополнительных доходов; понижению затрат рекрутинга на \$ 500 000 ежегодно.[63]

В качестве результатов эффективного применения проектов геймификации в управлении персоналом можно расценить:

- Улучшение степени «самочувствия» сотрудников;
- Увеличение увлеченности сотрудников генеральной стратегией организации;
- Улучшение сроков выполнения работы и ее качества;

- Повышение средней продолжительности работы персонала в организации и др.

Так, возможная процедура внедрения геймификационных проектов в деятельность персонала показана на рисунке 3.4.[17]

Существует три важных момента в процедуре создания любой игры:

- Наличие приемов для конструирования игры;
- Наличие игровых элементов;
- Наличие неигровых ситуаций (контекстов).

Каждая игра создается из конкретных частей, называемых игровыми элементами. Элементы — это инструментарий, необходимый для построения игры. Если высший менеджмент применяет элементы игры в бизнес-практике, то это является внедрением геймификационного проекта, цель которого - повышение производительности труда. Элементами игры могут быть соревнования среди отделов организаций в разных структурных подразделениях, офисах, регионах, сформированные на основе данных соревнований таблицы с наличием лидеров, которые позволяют сравнивать игровые достижения сотрудников. Из множества элементов можно создать неограниченное количество игр, при этом можно создавать как новые игры, так и соединять игровые элементы и создавать нечто, что и игрой на самом деле не является.

Варианты для создания игры крайне разнообразны: игра с природой, в которой происходит создание модели управляемого объекта и процесса управления возможным поведением среды; игра с соперником, где происходит создание модели процесса управления в условиях взаимодействия сотрудников друг с другом или взаимовлияющего поведения; игра-тренажер, где происходит создание модели процесса управления в динамике самопроизвольного течения ситуации.

Неигровые ситуации (контексты) – это оболочки, в которых совершаются игровые действия.

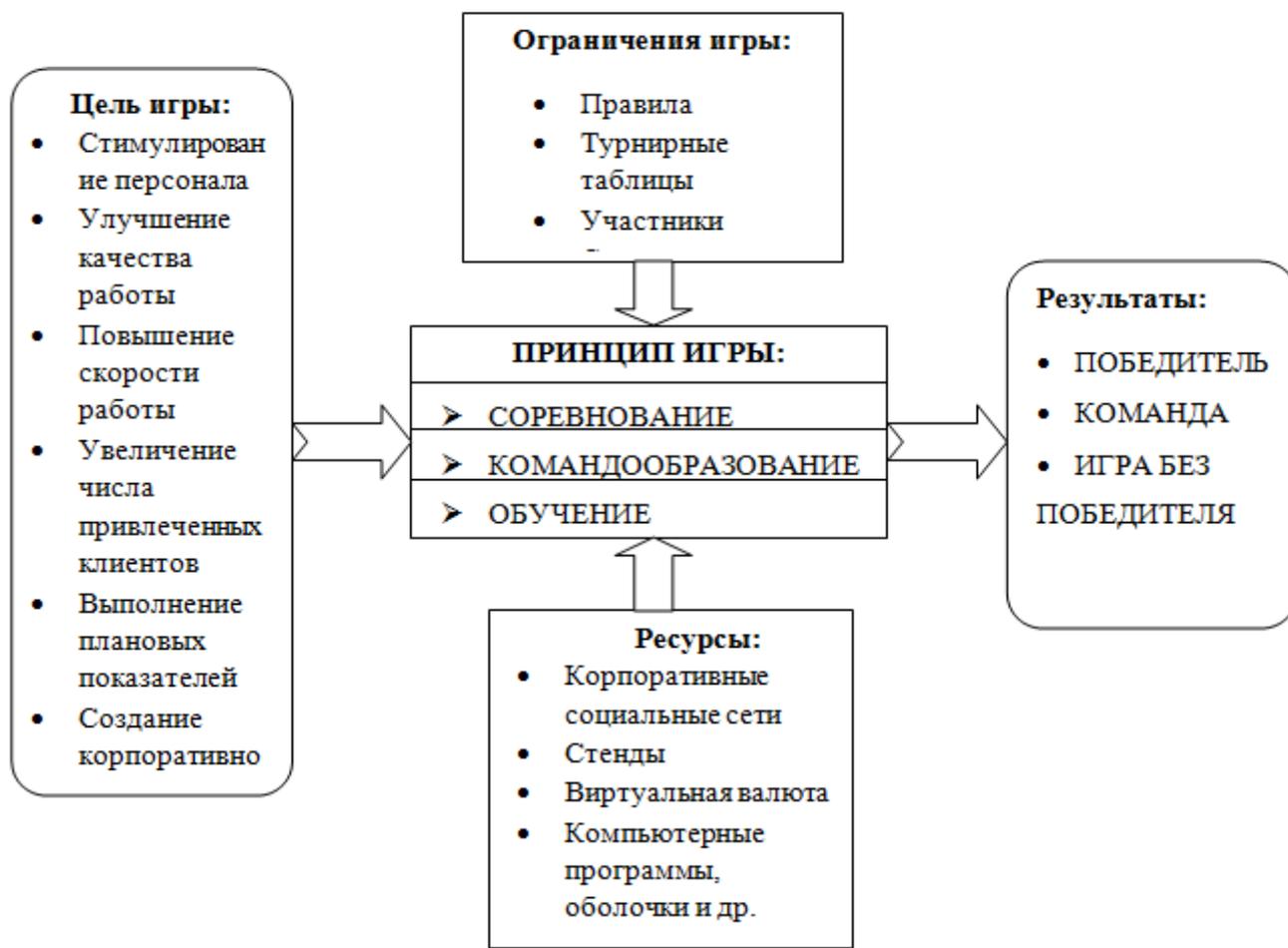


Рис. 3.4. Схема внедрения геймификации в деятельность персонала
Составлено автором на основании источников [17, 27]

Однако сколько эффективной не считалась бы игра, однозначно существуют риски отторжения ее коллективом, что выливается в принудительное использование корпоративной социальной сети организации вместо привычных (facebook, вконтакте и т. д.), участие в играх «для галочки» и пр.

Существуют следующие риски внедрения геймификационных проектов в деятельность персонала[56]:

- Риск провоцирования контроля и манипуляции (заработанные сотрудниками баллы используются как способ выявить «хороших» и «плохих» работников);
- Риск потери ценности настоящей внутренней мотивации сотрудника;

- Риск непринятия сотрудниками условий игры (получается пустая трата денег и времени вместо увлеченного участия, если сотрудников принуждают играть в приказном порядке).

Для того чтобы не столкнуться с данными рисками, очень важно не принуждать работников к участию в играх. Если контролировать абсолютно все действия сотрудников, то это будет оказывать угнетающий эффект на стремление к автономности и внутреннюю мотивацию, тем самым не принося никакого удовольствия.

Подводя итоги, важно заметить, что геймификация как инструмент решения бизнес-задач явно недооценен мировым бизнес-сообществом. По прогнозам исследовательских фирм MarketandMarkets и M2, к 2016 году мировой рынок геймифицированных приложений и сервисов составит уже 2,8 миллиарда долларов США. [13] И хотя многие компании и доказывают положительный опыт влияния геймификации на деятельность организации, критиков у данного метода тоже достаточно. Критика заключается чаще всего в том, что геймификация в основном вводится достаточно поверхностно и носит кратковременный характер. К тому же, геймификация создана для того, чтобы разнообразить обязательные рутинные задачи, но и она почему-то навязывается топ-менеджментом и постепенно становится такой же рутинной задачей, как и другие. Да и желание прибегнуть к нечестным способам победы в игре бывает достаточно высоко, поэтому геймифицированная задача иногда превращается в обычную гонку обманщиков.

Важно помнить, что работая над геймификацией, вы совершенствуете уже имеющиеся процессы, а не создаете вовлеченность из воздуха. Потребители оставляют комментарии, делают репосты и проходят тренинги без дополнительной мотивации, поэтому геймификация — эффективная техника, позволяющая сделать опыт взаимодействия с вашим бизнесом более веселым и эффективным как для вас, так и для целевой аудитории.

В целом, геймификация в ближайшие годы может стать достаточно эффективным инструментом управления, поскольку способна создавать уникальный опыт для сотрудников организации, ее клиентов и мирового сообщества. Так же она повышает вовлеченность сотрудников и клиентов в работу компании, увеличивает конкурентоспособность и генерирует прибыль.

Выводы по третьей главе: на основе проведенного во второй главе анализа и выявленных проблем, были предложены меры и рекомендации по их ликвидации и улучшению конкурентоспособных преимуществ, а именно:

1. Установка новой высокотехнологичной линии производства спиртосодержащей продукции компании «Vogelbusch», что позволило ОАО «Алвиз» получить более высокий интегральный коэффициент (0,991), чем у конкурентов, тем самым снизив стоимость производства спиртосодержащей продукции и повысив ее качество.
2. Установка новой высокоэффективной линии розлива продукции компании «Clifom», что позволило ОАО «Алвиз» выйти на объемы производства годовой продукции, сопоставимые с конкурентами. (10 – 10.5 млн. декалитров в год вместо 8 млн. ранее).
3. Рекомендовано использование геймификации как инструмента для повышения конкурентоспособности персонала, поскольку геймификация способна создавать уникальный опыт для сотрудников организации, ее клиентов и мирового сообщества. Так же она повышает вовлеченность сотрудников и клиентов в работу компании, увеличивает конкурентоспособность и генерирует прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Изучив множество понятий конкурентоспособности, в наиболее общем виде формула конкурентоспособности выглядит следующим образом:

Конкурентоспособность = Качество + Цена + Персонал

Принимая во внимание данную формулу, в общем виде инновацией можно считать любое нововведение в организации, которое оказывает экономический эффект в виде увеличения прибыли, технологический эффект в виде сокращения времени производства, увеличения качества продукции, или же повышает конкурентоспособность персонала.

У каждой организации существует три типа конкурентоспособных преимуществ: КПО с низкой степенью устойчивости, КПО со средней степенью устойчивости и КПО с высокой степенью устойчивости.

Относительно данных конкурентоспособных преимуществ выделяют следующие виды инноваций: предпринимательские, технические, производственные, рыночные, информационные, управленческие, экономические.

Организации внедряют инновации для улучшения своих конкурентоспособных преимуществ, благодаря чему можно получить следующие эффекты:

1. Повышение конкурентоспособности товара, которое создает новые конкурентные преимущества на ближайшую и среднесрочную перспективу.

2. Привитие новых потребностей, которые создают новые конкурентные преимущества на отдаленную перспективу.

3. Повышение эффективности производства, которое преобразует конкурентоспособность товарной массы в конкурентоспособность организаций.

Методы оценки конкурентоспособных преимуществ выявляются на основе семи различных подходов к определению конкурентоспособности. Их можно разделить на 4 категории:

1. Матричные методы.
2. Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности производимого предприятием товара или оказываемой услуги.
3. Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции.
4. Методы, основанные на комплексном подходе к оценке.

Используя данные методы, была проанализирована конкурентоспособность ОАО «Алвиз». Метод экспертных оценок показал, что ОАО «Алвиз» имеет достаточно высокий уровень конкурентоспособности (4,31 балла при 4,38 и 4,15 у ЗАО «Белое золото» и ОАО «Башспирт» соответственно), но при этом проигрывает в некоторых аспектах (например, количество выпускаемой в год продукции – 8 млн. декалитров при 9 и 10 млн. декалитров у ОАО «Башспирт» и ЗАО «Белое золото» соответственно).

Метод оценки единичных, групповых и интегральных показателей выявил недостаточно технологичную линию производства (интегральный показатель ОАО «Алвиз» равен 0,955 при 0,945 и 0,985 у ОАО «Башспирт» и ЗАО «Белое золото» соответственно), и как следствие отставание в экономических параметрах.

После проведения SWOT-анализа стало ясно, что организации необходимы улучшения в области работы с персоналом, для чего и была рассмотрена организационно – управленческая структура.

На основе проведенного анализа конкурентоспособности ОАО «Алвиз» и выявленных проблем, были предложены меры и рекомендации по их ликвидации и улучшению конкурентоспособных преимуществ, а именно:

1. Установка новой высокотехнологичной линии производства спиртосодержащей продукции компании «Vogelbusch», что позволило

ОАО «Алвиз» получить более высокий интегральный коэффициент (0,991), чем у конкурентов, тем самым снизив стоимость производства спиртосодержащей продукции и повысив ее качество.

2. Установка новой высокоэффективной линии розлива продукции компании «Clifom», что позволило ОАО «Алвиз» выйти на объемы производства годовой продукции, сопоставимые с конкурентами. (10 – 10.5 млн. декалитров в год вместо 8 млн. ранее).
3. Рекомендовано использование геймификации как инструмента для повышения конкурентоспособности персонала, поскольку геймификация способна создавать уникальный опыт для сотрудников организации, ее клиентов и мирового сообщества. Так же она повышает вовлеченность сотрудников и клиентов в работу компании, увеличивает конкурентоспособность и генерирует прибыль.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков, С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика // С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова. - Учебное пособие, Академия естествознания, Москва, 2015. - 418 с.
2. Акулов, В.Б. Теория организации // В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. - Учебное пособие, ПетрГУ, Петрозаводск, 2013. - 218 с.
3. Анализ деятельности ОАО «Алвиз» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/5837170/> (дата обращения: 17.03.2017)
4. Анализ конкурентоспособности продукции / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/deyatelnost-predpriyatiya-2/131.htm> (дата обращения: 03.05.2017)
5. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Е. А. Арбатская. - Известия ИГЭА. 2013. №1.- С.118-121
6. Болодурина, В. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // В. А. Болодурина. - Международный научно-исследовательский журнал. — 2015. — №11 (42) Часть 1. — С. 18—21
7. Викторова, Т.С. Влияние организации инновационной деятельности на экономическую эффективность работы предприятия // Т.С. Викторова, М.С. Мушкатова. - Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XVII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2013.
8. Влияние инновационных технологий на конкурентоспособность предприятия / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://konspekts.ru/ekonomika-2/vliyanie-innovacionnyx-technologij-na-konkurentosposobnost-predpriyatiya/> (дата обращения: 09.05.2017)

9. Воробьева, Л.В. Влияние инноваций на конкурентоспособность // Л.В. Воробьева. - Инновационное развитие звеньев экономики (под редакцией А.А.Быкова и М.И. Ноздрина-Плотницкого) / Мн., Мисанта, 2014. - С.55-62
10. Годовая отчетность ОАО «Алвиз», составленная в соответствии с требованиями российских стандартов учета и отчетности, за три последних финансовых года / Сервер раскрытия информации / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=715996> (дата обращения: 16.05.2017)
11. ГОСТ 12712-2013 Водки и водки особые. Общие технические условия / Официальное издание / Стандартинформ, Москва, 2014
12. Грибов, В.Д. Экономика предприятия // В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - Учебное пособие, 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2013. - 336 с.
13. Довбня, О. Мобильные устройства геймифицируют реальность // О. Довбня. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hi-news.ru/business-analitics/mobilnye-ustrojstva-gejmificiruyut-realnost.html> (дата обращения: 15.05.2017)
14. Жизненный цикл инновации / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://eclib.net/58/5.html> (дата обращения: 09.05.2017)
15. Жизненный цикл товара / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/marketing/zhiznennyy-cikl-tovara.html> (дата обращения: 05.06.2017)
16. Жизненный цикл товара: основные стадии, цели, задачи, соотношение элементов маркетинга и стратегий на каждом этапе жизненного цикла / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.30n.ru/4/4.html> (дата обращения: 08.06.2017)

17. Земскова, М. С. Внедрение геймификации в процесс мотивации персонала поколения Y // М. С. Земскова. - Международный научно-исследовательский журнал. — 2016. — № 10 (52) Часть 1. — С. 29—33.
18. Инновации: виды, формы, функции / [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m1518/2_3.htm (дата обращения: 06.06.2017)
19. Классификация и виды инноваций / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/vidy-innovaciy.html> (обращения: 20.04.2017)
20. Классификация инноваций и их особенности / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://econbooks.ru/books/part/2464> (обращения: 08.05.2017)
21. Кондратьев, Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения // Н. Д. Кондратьев. - Монография, 8 изд. Экономика, Москва, 2013. - 768 с.
22. Конкурентоспособность и качество продукции предприятия / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-predpriyatiya.html> (дата обращения: 19.04.2017)
23. Конкурентоспособность организации / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html> (дата обращения: 31.05.2017)
24. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент // Ф. Котлер. - Монография, 12 изд. Питер, Санкт – Петербург, 2015. - 816 с.
25. Критерии и система показателей эффективности производства / [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m170/12_5.htm (дата обращения: 05.05.2017)

26. Купцов, М. М. Инновации как основа конкурентоспособности предприятия // М. М. Купцов. - Журнал «Современная конкуренция», выпуск №5, 2016
27. Лазутина, Д. В. Геймификация и ее влияние на деятельность организации // Д. В. Лазутина, Д. И. Пфецер. - УЭкС. 2017. №5 (99). С.13
28. Максимов, Н. Н. Основные принципы и задачи инновационной деятельности организаций в современных условиях // Н. Н. Максимов. - Молодой ученый. — 2013. — №10. — С. 344-347.
29. Молчанова, Е. Н. Конкурентоспособность персонала как один из ключевых факторов конкурентоспособности организации // Е. Н. Молчанова. - Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 458-460.
30. Обобщенная схема жизненного цикла инновации / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-3/53.htm> (дата обращения: 18.05.2017)
31. Онлайн – словарь английского языка / [Электронный ресурс] Режим доступа:<http://www.babla.ru/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/innovation> (дата обращения: 17.05.2017)
32. Опросы и анкеты / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.survio.com/ru/> (дата обращения: 11.05.2017)
33. Официальный сайт Vogelbusch Biocommodities / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.vogelbusch-biocommodities.com/home-ru-ru/> (дата обращения: 10.06.2017)
34. Официальный сайт Volvo Group / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.volvogroup.ru/ru-ru/home.html> (дата обращения: 21.05.2017)
35. Официальный сайт ЗАО «Белое золото» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://beloezoloto.ru/> (дата обращения: 29.05.2017)

36. Официальный сайт коммуникационной группы «TWIGA» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.twiga.ru/> (дата обращения: 14.06.2017)
37. Официальный сайт компании «Clifom» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.clifom.com/> (дата обращения: 16.06.2017)
38. Официальный сайт ОАО «Алвиз» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://alviz.ru/> (дата обращения: 30.05.2017)
39. Официальный сайт ОАО «Башспирт» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bashspirt.ru/> (дата обращения: 29.05.2017)
40. Официальный сайт ОАО «Синергия» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sygroup.ru/> (дата обращения: 07.06.2017)
41. Официальный сайт проекта «Пряники» / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.pryaniky.com/ru/Home> (дата обращения: 12.06.2017)
42. Оценка конкурентоспособности товара / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/4.htm> (дата обращения: 25.04.2017)
43. Понятие и классификация инноваций. Виды инноваций / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://investtop.ru/ponyatie-i-klassifikatsiya-innovatsiy-vidyi-innovatsiy.html> (дата обращения: 20.05.2017)
44. Понятие инновации, ее основные свойства и виды / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://studopedia.org/5-13.html> (дата обращения: 16.04.2017)
45. Прикладные исследования / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/economicheskaya-statistika/220.htm> (дата обращения: 09.05.2017)
46. Пфецер, Д. И. Оценка эффективности деятельности организации ОАО «Алвиз» // Д. И. Пфецер. - Курсовая работа, ФЭИ, ТюмГУ, Тюмень, 2016. - 83 с.

47. Пфецер, Д. И. Большие циклы конъюнктуры Н.Д. Кондратьева в экономическом развитии Японии // Д. И. Пфецер, Н. О. Вилков, Е. С. Неволина. - Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития науки, образования и общества. ИНЦ «Импульс», Москва, 16.06.2017, С. 7
48. Пфецер, Д. И. Влияние инноваций на конкурентоспособность организаций // Д. И. Пфецер, Д. В. Лазутина. - Электронный научный журнал «Управление экономическими системами» (включен в перечень ВАК). 2017. №6 (100). С.19
49. Работа в Архангельске, вакансии Архангельска / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://arkhangelsk.hh.ru/> (дата обращения: 15.06.2017)
50. Ретнева, А. Д. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности // А. Д. Ретнева. - IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rae.ru/forum2012/> (дата обращения: 01.06.2017)
51. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Совместная публикация ОЭСР и Евростата, 3 изд. / ЦИСН, Москва, 2013, 192 с.
52. Светлов, Г. В. Основные факторы конкурентоспособности и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур // Г. В. Светлов. - Российское предпринимательство. — 2016. — № 5-1 (110). — с. 75-78.
53. Словарь иностранных слов русского языка / [Электронный ресурс] Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/23677/%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A2%D0%9E%D0%A0 (дата обращения: 28.05.2017)
54. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов // А. Смит. - Монография, 9 изд. Эксмо, Москва, 2014. - 960 с.

55. Фундаментальные исследования, фундаментальная наука / [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/fundamentalnye_issledovaniyazpt_fundamentalnaya_nauka (дата обращения: 26.05.2017)
56. Чуланова, О. Л. Использование геймификации в обучении персонала организации: принципы, риски и их минимизация // О. Л. Чуланова, Г.Р. Раджабова. - Журнал «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук» №2 2-3, 2016. - с. 122-128
57. Шумпетер, Й. Теория экономического развития // Й. Шумпетер. - Монография, 13 изд. Эксмо, Москва, 2014. - 864 с.
58. Griffin, D. Gamification in e-learning // D. Griffin. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.ashridge.org.uk/virtual-ashridge/elearning-insights/resources-gamification-in-e-learning/> (дата обращения: 18.06.2017)
59. Kim, B. Gamification in Education and Libraries // B. Kim. - Library Technology Reports, February/March 2015, p. 20-28
60. Laurano, M. Onboarding 2013. A new look at new hires // M. Laurano. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> (дата обращения: 28.05.2017)
61. Roberts, B. Gamification: win, lose or draw // B. Roberts. - Журнал «HR» 31.05.2014
62. Rollyson, C. IBM Drives Enterprise Adoption of Social Networks with New Enterprise Adaptability Practice // C. Rollyson. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://rollyson.net/ibm-drives-enterprise-adoption-of-social-networks-with-new-enterprise-adaptability-practice/> (дата обращения: 06.06.2017)
63. Zinger, D. Game on. An example of the gamification for a management // D. Zinger. - Журнал «Т+D», выпуск от 05.2014.