



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
ООО «СПОРТ - ХИТ»**

Выпускная квалификационная работа

по направлению: 38.03.02 Менеджмент

направление (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

50,57 % авторского текста

Выполнила:

Студентка группы: 3Ф-509-114-5-1МО

Кудрина Татьяна Александровна

Работа реальн к защите

«24» декаб 2019 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

Шульгина Татьяна Александровна

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.....	8
1.1 Организация инновационной деятельности	8
1.2 Методы поиска идеи инновации.....	165
1.3 Сущность, задачи и роль инновационной политики предприятия	210
1.4 Анализ эффективности инновационной деятельности предприятия	265
Выводы по 1 Главе	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СПОРТ-ХИТ».....	29
2.1 Характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ финансовых показателей.....	386
2.3 Анализ внешней среды	49
2.4 Анализ внутренней среды	58
Выводы по 2 главе.....	63
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СПОРТ-ХИТ».....	64
3.1 Оценка инновационной позиции организации и обоснование направлений инновационной деятельности.....	64
3.2 Рекомендации по совершенствованию инновационной деятельности компании ООО «Спорт- Хит».....	79
Выводы по 3 Главе	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ 1.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Отформатировано: интервал после: Авто

Россия вошла в новое тысячелетие с надеждой построить обновленное государство с развитой конкурентоспособной экономикой. На данный момент преимущество в конкурентной борьбе определяется ни размерами страны, ни уровнем запасов природных ресурсов, ни даже мощностью финансового капитала. Сейчас совершенно очевидно, что в ближайшие годы будут процветать те государства, которые обеспечат наиболее полное проявление профессиональных способностей и талантов своих граждан, сумеют превзойти других в освоении новых знаний и практических достижений, трансформации их в самые современные технологии и продукцию. Для этого предполагается использовать рыночные механизмы, которые обеспечивают быстрое обновление, внедрение и широкое распространение передовых технологий, увеличение выпуска конкурентоспособной на мировом рынке продукции.

Ядром структурных изменений как в индустриально развитых странах, так и бурно развивающихся является государственная инновационная стратегия и активная научно-техническая политика фирм и регионов, ориентированная на содействие развитию передовых технологий НИОКР прорывного характера. Уровень развития и динамизм инновационной сферы - науки, новых технологий, наукоемких отраслей и компаний - обеспечивают основу устойчивого экономического роста, определяют водораздел между богатыми и бедными странами.

Научно-технический прогресс меняет масштабы и структуру производства, оказывает существенное влияние на состояние всей мировой экономики. В 1990-е годы, возросшие темпы научно-технических изменений, бурное развитие наукоемких производств и услуг дали новый импульс ускорению экономического роста в развитых странах. В мировом хозяйстве формируется новая парадигма роста на базе использования знаний и инноваций как важнейших экономических ресурсов.

Россия в это время вступила в эпоху перемен, началась затянувшаяся на десятилетие трансформация российской экономики, которая затронула все сферы жизнедеятельности страны. К сожалению, вместо необходимой для выхода из кризиса активизации научно-технического прогресса, поддержки прогрессивных технологи-

ческих сдвигов, развития науки и образования произошел фактический отказ от активной государственной политики по стимулированию НТП и инновационной активности, произошло сокращение всех расходов на воспроизводство человеческого капитала.

Ситуация начала меняться буквально в последние 2000-е годы: стало очевидно, на фоне этих общемировых процессов Россия не может быть исключением, более того, стало очевидно, что без инноваций в России не может быть длительного и мощного экономического подъема и в этой связи назревает необходимость формирования новой оптимальной модели управления НТП, задающую национальной экономике и науке счетное число стратегических целей и построение эффективной национальной инновационной системы.

В настоящее время предпринимаются попытки поддержать науку и образование. Однако системно проработанная целостная государственная научно-техническая политика, охватывающая науку, технологию, образование, внедрение и научно-технологическую модернизацию производства, в российском масштабе окончательно еще не сформировалась.

Актуальность работы обусловлена тем, что в период международного финансового кризиса инновационная деятельность в современной России переживает тяжелые и трудные времена. Это обусловлено тем, что до начала реформ крупномасштабные инновации осуществлялись государством. Поэтому специфика сложившейся на сегодняшний день ситуации заключается в том, что в стране имеются значительные технологические заделы, уникальная научно-производственная база и профессиональные, высококвалифицированные кадры, но в то же время в связи с общим экономическим упадком существует крайне слабая ориентация этого инновационного потенциала на реализацию научных достижений.

Основные трудности в реализации инновационного потенциала связаны как с ограниченностью бюджетного и внебюджетного финансирования, в том числе, заемных и привлеченных средств, так и с нехваткой собственных средств у организаций, поскольку спад производства и постоянный дефицит денежных средств у организаций не оставляют ресурсов для инновационной деятельности.

В связи с этим в последние годы в стране резко упала инновационная активность промышленных предприятий и в ближайшее время не прогнозируется ее существенного роста.

Однако дефицит средств является не единственным фактором спада инновационной активности. Особого внимания и совершенствования также требует инновационная инфраструктура, т.е. все то, без чего нельзя обеспечить рост инновационной активности.

Все эти и многие другие проблемы призвана решать инновационная политика государства, главной задачей которой является обеспечение увеличения валового внутреннего продукта страны за счет освоения производства новых видов продукции и технологий, а также расширения рынков сбыта отечественных товаров.

Инновационное управление предприятием по своему содержанию представляет уникальную сферу деятельности: здесь используются и взаимодействуют знания из областей техники, экономики и экологии, социальной психологии и социологии, фундаментальных и прикладных наук, теория и практика, производство и управление им, стратегия и тактика. Само развитие становится возможным благодаря человеческой мысли, накоплениям капитала и высококачественному производительному труду. Но оно же, это развитие, будучи нацелено на благо человека, обогащает труд и человеческую мысль, расширяет возможности накопления капитала благодаря повышению производительности и качества труда и создает, тем самым, условия для нового этапа развития, обеспечивая его непрерывность. Инновационный менеджмент призван обеспечить научную организацию этого сложного и богатого по своему содержанию процесса и управление им.

В настоящее время нововведения в сфере организации производства осуществляются преимущественно на промышленных предприятиях, а также в организациях малого бизнеса. Основными разработчиками нововведений являются организации научно-технологической сферы России – отраслевые научно-исследовательские и конструкторские организации, академические научные организации и вузы, а также сами промышленные и малые предприятия. Наиболее распространенным субъектом исследования при изучении инновационной деятельности

являются промышленные предприятия, поскольку именно промышленность является основным потребителем создаваемых технологических инноваций.

Объектом исследования является, инновационная деятельность.

Предмет исследования – процесс управления инновационной деятельностью ООО «Спорт-Хит».

Цель работы – изучить управление инновационной деятельности, а также предложить наиболее эффективные пути совершенствования инновационной деятельности.

Для достижения цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить организацию инновационной деятельности предприятия, методы поиска идеи инновации.
2. Рассмотреть сущность, задачи и роль инновационной политики предприятия.
4. Оценить инновационную позицию организации и провести обоснование направлений инновационной деятельности ООО «Спорт-Хит».
5. Внести предложения по совершенствованию инновационной деятельности компании ООО «Спорт-Хит».

Теоретической и методологической базой исследования послужили концепции и гипотезы, представленные и обоснованные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных экономистов, посвященных применению инновационного управления предприятием.

Методы исследования: синтез, группировка, сравнение, анкетирование, расчетно-аналитические методы, методы финансовой математики.

Практическая значимость исследования состоит в том, что сформулирован ряд конкретных предложений по повышению конкурентоспособности предприятия путем управления инновационной деятельностью.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

1.1 Организация инновационной деятельности фирмы

Отформатировано: интервал после: 0 пт

Организация инновационной деятельности фирмы начинается с процесса от зарождения идеи и создания нового продукта до снятия его с производства в связи с устареванием, принято называть процессом управления ассортиментом выпускаемой продукции. Предприятия в процессе управления номенклатурным набором производимых и продаваемых товаров и услуг руководствуются, в основном, концепцией жизненного цикла изделия на рынке, опираясь при этом на такие факторы, как: динамика объема реализуемой продукции, уровень нормы и массы прибыли, получаемой при этом. Согласно концепции жизненного цикла выделяют стадии: появления, роста, зрелости, насыщения и спада [1].

Отформатировано: Заголовок 2, По центру, Отступ: Первая строка: 0,63 см

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Когда на рынке появляется новый продукт (или услуга), конкуренты-последователи настораживаются, так как уровень провала только что введенных на рынок изделий, по разным оценкам, колеблется от 30 до 60 процентов. При появлении спроса на новый продукт со стороны потребителей в течение первых нескольких месяцев (или лет) наблюдается расширенный рост объема сбыта и, как правило, повышенный интерес со стороны конкурентов. Период роста в жизненном цикле продукта характеризуется значительным увеличением объема сбыта, прибыли и конкуренции соответственно [2].

В конце концов, уровень восприятия рынка и объем продаж достигает пиковой отметки. Объем сбыта может все еще продолжать свой рост, однако его темпы начинают сокращаться, в результате чего снижается норма прибыли.

Когда рынок достигает стадии зрелости, последователи начинают уходить с рынка [3]. Объем продаж и норма прибыли значительно сокращаются. На стадии насыщения число конкурентов стабилизируется, так как многие уже ушли с рынка. Стратегия продвижения изделия концентрируется, в основном, на переманивании

потребителей у конкурентов, а не на расширении рынка сбыта, так как потенциальный рынок уже насыщен.

С наступлением фазы спада резко возрастает число фирм, покидающих рынок данного товара. Они уходят для того, чтобы инвестировать свои средства в товары, которые завтра будут отвечать новым, изменившимся требованиям покупателей. И те, кто будут одними из первых на рынке нового товара, у них, соответственно, больше шансов завоевать значительную его долю [4].

Таким образом, организация инновационной деятельности компании предполагает анализ стратегического поведения инновационного продукта на рынке и показывает, что промышленным предприятиям необходимо проводить постоянный мониторинг развития науки и техники для внедрения последних достижений в этих областях в производственный процесс и своевременного отказа от используемой устаревшей продукции и технологии ее производства. Источниками информации о среде могут служить отраслевые конференции, специализированные газеты и журналы, сеть научной информации профессиональные совещания, деловые отчеты, личный опыт и другие каналы [5].

Результаты, полученные при исследовании перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, являются ключевыми для разработки общей стратегии фирмы на рынке в организации инновационной деятельности [6]. Успех зависит от определения момента, когда нужно вовремя ввести на рынок новый продукт и уйти с рынка устаревшей технологии. Для снижения риска целесообразно иметь набор продуктов, находящихся на разных этапах жизненного развития [7].

В теории управления процесс организации инновационной деятельности фирмы и формирование стратегии осуществляется, как правило, на основе портфельного анализа. С помощью этого инструмента оценивается вся хозяйственная деятельность предприятия с целью распределения инвестиционных ресурсов: вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления развития и сокращения инвестиций в неэффективные проекты. В результате проведения портфельного

анализа компания дает оценку конкурентоспособности основных продуктов, определяет размеры вложений капитала в каждое подразделение. Для каждого отдельного продукта разрабатывается отдельный инновационный проект [8].

Здесь может произойти противопоставление целей одних проектов общим целям развития компании, что, в свою очередь, приведет к несовпадению стратегии отдельных подразделений и общей корпоративной стратегии. Во избежание подобной ошибки к формированию инновационной политики организации необходимо применять комплексный подход. Применение этого метода, во-первых, исходит из того принципа, что к формированию инновационных проектов необходимо подходить, как к составной части общей стратегии развития предприятия. Во-вторых, применение комплексного подхода к разработке и реализации инновационных проектов предполагает взаимоувязанную и скоординированную работу всех подразделений. В-третьих, это несет в себе и так называемый синергетический эффект.

Таким образом, выбор той или иной стратегии в организации инновационной деятельности предприятия определяется внешними условиями, в то время как ее реализация зависит от внутренней организации и выполнения каждого вида деятельности. Новые задачи требуют установления новой системы связей как между уровнями управления, так и между подразделениями [9]. Для более эффективной реализации инновационных проектов необходимо создать специальную структуру, которая обеспечила бы устойчивость связей и надежное функционирование системы в целом. Для реализации поставленной задачи необходимо: определить соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации инновационным проектам; провести необходимые изменения в части распределения прав и ответственности и согласовать информационные и финансовые потоки [10].

Этап организационно-структурных изменений в организации инновационной деятельности фирмы можно считать заключительным этапом на пути к формированию принципиально новой корпоративной стратегии фирмы. К стратегическому планированию следует подходить по принципу того, что назначение маркетинга состоит в удовлетворении текущих требований покупателей, а инновации — будущих. Поэтому разработка стратегического поведения должна включать анализ перспектив

в области научно-технического и технологического прогресса, обзор состояния отрасли в целом и перспективных планов фирм-конкурентов в частности [11].

Цель данной части формирования стратегического плана состоит в изучении внешних условий ведения бизнеса с тем, чтобы выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешнем окружении по отношению к предприятию и определить направления дальнейшего развития. Далее следует оценить внутренний потенциал фирмы относительно своих конкурентов. Здесь выявляются сильные и слабые стороны фирмы с тем, чтобы использовать благоприятные преимущества и одновременно избежать предстоящих трудностей [12].

При внедрении новых товаров или новой технологии организация подвергается высокому риску. Уровень риска значительно варьируется и находится в прямой зависимости от степени новизны продукта или технологии. Не секрет, что чем выше новизна, тем выше неопределенность того, как продукт будет воспринят рынком [13].

Существуют различные подходы к классифицированию и выявлению разнохарактерных неопределенностей, которые воздействуют на эффективность инновационного процесса, в том числе: научно-технические, маркетинговые, финансовые, юридические, экологические и другие риски [14].

Наиболее существенным для стратегического развития и выживания предприятия является рыночный риск. Количество и содержание этапов стратегии выведения нового продукта на рынок могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, основными среди которых являются: отраслевая принадлежность, позиция на рынке, поведение конкурентов, развитие технологии и многие другие [15].

Практика успешно развивающихся в инновационном плане фирм показывает, что процесс разработки новой продукции должен пройти пошаговую схему, состоящую из множества последовательных этапов. Основная цель такого подхода к выведению инновации на рынок заключается в тщательной проверке новинки на соответствие потребностям потребителя [16]. Новинка, как правило, проходит такую последовательность этапов: генерация идей, отбор идей, разработка и проверка концепции, стратегия маркетинга, финансовый анализ, разработка продукции, пробный

маркетинг, коммерциализация [17]. При таком подходе к разработке новой продукции рыночный риск значительно снижается. Вместе с тем может возникнуть другая опасность, а именно: запоздалый вывод продукта на рынок. Сначала ведется научно-исследовательский поиск, который воплощается в некую идею. Затем в опытно-конструкторском отделе идея получает материальное выражение в форме некоторого продукта [18].

После этого производственное подразделение проверяет техническую и промышленную обоснованность идеи. Здесь инновационная цепочка может не перейти в следующее звено, а снова вернуться в исследовательский отдел для проведения дополнительных научных испытаний ввиду производственной состоятельности [19].

Рассмотрим модель параллельно-последовательного вывода инновации на рынок, суть которой удобно рассмотреть с помощью условной схемы, рисунок 1.1



Рисунок 1.1 - Модель инновационного процесса фирмы

На схеме представлен примерный процесс разработки и вывода нового оформленного продукта организации на рынок. Путь от зарождения идеи до ее практического воплощения состоит из десяти шагов, которые можно объединить в три ключевых этапа: генерации и селекции идей; анализа, проверки и апробации выдвинутой идеи; контроля стратегической перспективы нового продукта, коммерциализации инновации, получения и перераспределения прибыли. Содержательная сторона выделенных этапов широко освещена в соответствующей литературе по маркетингу, инновационному менеджменту, организации производства, управлению финансами и не требует, на наш взгляд, дополнительного обсуждения.

Рассмотрим задачи, которые необходимо решить на каждом этапе и снять вопросы, которые могут возникнуть.

В состав инновационного проекта входят основные функциональные подразделения, участвующие в его реализации. Это: маркетинг, производство и финансы. Здесь функции научного поиска может осуществлять как стратегический партнер, т.е. сторонний научно-исследовательский институт, так и входящее в состав предприятия научно-исследовательское инновационное подразделение.

Деятельность руководства предприятия не получила отражения того, что связь с покупателями, как конечными потребителями нового продукта, осуществляется, в основном, специалистами среднего звена, поэтому именно им в большей степени известны проблемы клиентов. Высшие менеджеры, по замыслу модели, привлекаются на так называемые контрольные этапы для принятия решения о переводе новинки в следующий этап или отказа от нее. Такими этапами являются генерация и отбор идей, проверка концепции, контроль проекта и коммерциализация инновации. Здесь следует особо подчеркнуть смысл и значение параллельного принятия решения отделами маркетинга, НИИ, производства, финансов и руководством. Такой подход позволяет, во-первых, совместно оценить рыночные, научно-технические, производственные и финансовые перспективы нового продукта. Важно, чтобы относящаяся к проекту информация была известна всем. Производству необходимо знать о потребностях покупателей, финансовому отделу о научно-технических разработках и т.д. Во-вторых, этот метод предполагает: объединение ответственности между исполнителями инновационного проекта за его реализацию, работу в команде и исключение в будущем взаимных обвинений. В-третьих, совместное принятие решения о переходе на следующую стадию подразумевает также и общее участие в принятии решения об отказе от выдвинутых идей как на стадии генерации и отбора, так и последующих этапах, вплоть до коммерциализации. Такие решения являются поистине стратегическими, так как от них зависит вся дальнейшая деятельность предприятия. Не секрет, что ошибки, допущенные при разработке и выведении новых продуктов, несут угрозу не только утраты значительных финансовых средств, но и выживанию фирмы.

На этапе поиска инновационных идей и последующего отбора наиболее перспективных идей закладывается основа инновационного проекта. Практика показы-

вает, что в процессе отбора совершаются, две ошибки. А именно: можно остановиться на проекте, который окажется неэффективным, либо отказаться от действительно перспективной идеи. Для минимизации риска необходимо рассмотреть как можно больше идей. В этом случае риск неудачи окажется более меньше. Источниками идей могут быть: потребители, оптовые покупатели, поставщики, конкуренты, производственники, маркетологи, технологи, специализированные инновационные организации. При этом, основная задача заключается в обеспечении соответствия будущего проекта и последующей его интеграции в общую стратегию развития фирмы. Идея должна отвечать также социальным, экологическим, культурным и другим стандартам. Результатом этапа отбора идей должна стать постановка стратегической цели, которая будет являться составной частью корпоративного стратегического плана [7].

Для достижения поставленной цели необходимо осуществить тщательный по-функциональный анализ, затем провести совместную проверку полученных результатов и дать оценку выдвинутой концепции. Основная задача этого этапа заключается в правильном позиционировании будущего товара, т.е. определении места нового товара в ряду существующих. Позиционирование осуществляется с целью уяснения потенциальных возможностей выхода с новым товаром на рынок. Параллельно финансовые структуры фирмы осуществляют поиск источников инвестиций, осуществляют анализ риска и оценивают размеры необходимых вложений. Размер инвестиций определяется совместно с НИИ и производством. На основании проведенного исследования осуществляется сначала совместная с руководством проверка выдвинутой концепции и, в случае ее утверждения, постановка тактических задач по апробации нового продукта.

Если принимается решение о продолжении реализации проекта, то начинается разработка бизнес-плана.

Если проект окончательно утверждается, то начинается этап разработки торговой марки, сертификации и стандартизации производства продукции, осуществляется закупка необходимого оборудования.

Завершается работа над инновационным проектом перераспределением полученной прибыли в другие проекты. Действуя по такому принципу, предприятие, обеспечивает себе постоянное обновление ассортимента товарной номенклатуры. Во-вторых, поддерживает высокую прибыльность товаров текущего ассортимента. В-третьих, посредством инновационного портфеля распределяет экономический риск.

1.2 Методы поиска идеи инновации

Инновационную идею можно определить, как реально существующую возможность производства оригинального товара, продукта, услуги или же их улучшенных вариантов или модификаций, а также новых марок.

Анализируя информационные потоки, стимулировавшие возникновение нововведения, и выделяя те из них, характер которых имел наибольшее значение для зарождения идеи новшества, исследователи выдвигают гипотезы "технологического подталкивания" и "подтягивания спросом". В соответствии с этими гипотезами обычно выделяют научно-техническую и экономическую информацию: первая содержит сведения о существующих технологических возможностях решения той или иной проблемы, вторая — о нуждах потребителя.

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт

Отформатировано: Заголовок 2, По центру

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт

Методами поиска идеи могут служить следующие источники:

- конкретные знания: о рынке и его потребностях; о появлении новых технологий, материалов, способов производства;
- о существующих структурных или географических разрывах в обеспеченности каким-то определенным товаром.

Конкретными источниками инновационных идей могут выступать: потребители, т. е. изучение потребительского спроса; ученые, в том случае, если они занимаются изобретением или поиском новых материалов, товарных свойств, которые могут привести к созданию оригинальных или усовершенствованных вариантов товарной продукции, услуг;

- конкуренты, в некоторых случаях их деятельность, направленная на изучение потребительского спроса, может подтолкнуть предпринимателя к формированию собственной инновационной идеи:

- торговые агенты, дилеры и прочие посредники;
- консультанты предпринимателя по каким-то определенным элементам инновационной деятельности; непосредственно работники предприятия [8].

Наиболее активно в некоторых фирмах как источник инновационных идей используется именно персонал фирмы, для чего применяются особые приемы стимулирования деятельности работников по разработке новых товаров; при этом в процесс зарождения инновационных идей вовлекаются рядовые работники. Богатый опыт в этом отношении накоплен японскими фирмами, где используются специально разработанные карточки для предложений:

Методы по выдвижению идеи в разработке товара (ассортимента новой продукции) рассматриваются на фирмах поэтапно:

- автор предложения;
- название отдела;
- наименование предлагаемого товара;
- мотивация предложения;
- содержание предложения;
- эскиз.

Мнение автора предложения по перспективам сбыта предлагаемого товара или ассортимента, возможной конкуренции его с подобными товарами других предприятий на рынке сбыта и др.

При выявлении источников инновационных идей вызывает интерес классификация Питера Дракера, который выделяет семь методов инновационных идей;

- неожиданное событие (для предприятия или отрасли — неожиданный успех, неожиданная неудача, неожиданное внешнее событие);

- нововведения, основанные на потребности процесса (под потребностью процесса следует иметь в виду те его недостатки и «слабые места», которые могут и должны быть устранены);

- внезапные изменения в структуре отрасли или рынка; демографические изменения;

- изменения в восприятии, настроениях и ценностных установках;

По мнению П. Дракера, систематический инновационный процесс состоит в целенаправленном и организованном поиске изменений и в систематическом анализе этих изменений как источника социальных и экономических нововведений. Первые четыре метода инновационных идей (области изменений) он относит к внутренним, так как они находятся в рамках предприятия, и пределах отрасли промышленности или сферы услуг: такие методы доступны для работающих на данном предприятии или в данной отрасли. Последние три - относятся к внешним источникам инновационных идей, так как они имеют свое происхождение вне данного предприятия или отрасли. Однако между всеми семью методами нечетких границ, и они могут взаимно пересекаться. Следует отметить, что хотя ни одна из областей не является изначально более важной, чем другие, они располагаются П. Дракером в порядке уменьшения достоверности анализа и предсказуемости. После формирования инновационных идей перед фирмой стоит задача отбора наиболее перспективных идей. Выбирая инновационную идею, предприниматель должен учитывать не только необходимость данного проекта, но и то, насколько реально его осуществление, поскольку, если отсутствуют средства, необходимые навыки или же если возникают непреодолимые препятствия, то хорошая инновационная идея может

оказаться нереализуемой. Прежде чем предпринимательской фирме принять решение о внедрении какой-либо инновации, необходимо выяснить некоторые моменты [9].

Во-первых, нужно выяснить, имеет ли тот или иной продукт хорошие шансы на рынке (если речь идет о товарной инновации). Зарубежные экономисты для подобного анализа предлагают ответить на следующие вопросы: Имелись ли основания для поисков идеи нового продукта?

Существует ли вообще необходимость в создании нового продукта?

Есть ли необходимость замены одного продукта другим?

Является ли новый продукт органичным продолжением предыдущего ряда продуктов? В состоянии ли фирма вообще осуществить идею выпуска нового продукта либо получить такой продукт? Сможет ли фирма продать такой товар? Заполняет ли новый продукт какую-либо нишу на рынке? Можно ли охарактеризовать новый продукт как прогрессивный или как ностальгический, т. е. «в стиле ретро»? Осуществлял ли кто-нибудь ранее подобные идеи, если да, то насколько успешно?

Могут ли возникнуть схожие идеи новых продуктов у конкурентов?

С каким финансовым риском связана идея нового продукта. Может ли идея нового продукта иметь рекламный успех.

На какой рынок лучше сориентировать идею нового продукта?

Соответствует ли идея нового продукта внутрипроизводственной структуре фирмы? Какие реальные рыночные шансы имела бы реализация идеи нового продукта?

Во-вторых, при принятии окончательного решения в связи с инновационной идеей, в том числе в связи с конструкторско-исследовательскими работами, необходимо ответить еще на два важнейших вопроса: о реальной прибыли и реальном риске и ответы на эти вопросы должны сводиться к следующему:

А) Прибыль от проекта должна быть значительно выше, чем затраты на его реализацию.

Б) Связанный с проектом риск должен находиться в предельно допустимом соотношении с прибылью от его реализации [10].

Кроме этого, даже очень перспективная идея сама по себе не гарантирует предприятию-новатору автоматический успех на рынке. Для того чтобы достичь намеченных целей и получить монопольную сверхприбыль от инновационной деятельности, предпринимательской фирме необходимо соблюдать некоторые условия и отвечать определенным требованиям.

1. Необходимо четко представлять объем спроса потенциальных потребителей на новшество, его экономически выраженные преимущества перед уже существующими способами удовлетворения данной потребности. Кроме этого, необходимо выявить ресурсные ограничения, которые возникают при создании, производстве и сбыте нововведения, т. е. важно правильно составить всесторонний прогноз экономического потенциала новшества.

2. Для успешного развития инновационной фирмы обязательным условием является соответствие персонала фирмы определенным требованиям. Значительную роль для успеха имеет возраст основателей фирмы (в среднем 30—35 лет) и их личные качества: высокая работоспособность, коммуникабельность, целеустремленность, компетентность.

3. При ограниченности материально-финансовых ресурсов и рыночной неопределенности значительную роль в успехе инновационных фирм играет качество организации и управления. В связи с этим именно малые инновационные фирмы наиболее эффективны, так как для них характерно отсутствие строго формализованных структур управления, что обеспечивает быстроту и гибкость в принятии решений [11].

14.3: Сущность, задачи и роль инновационной политики предприятия

Инновационная деятельность является сложным видом человеческой деятельности, имеет творческий характер, объединяет множество участников и видов деятельности, а также содержит большую степень неопределенности и риска. Чтобы инновационная деятельность предприятия была как можно более успешной, необходимо среди имеющихся инновационных возможностей отбирать наиболее эффективные, на что, и направлена инновационная политика предприятия.

Инновационная политика предприятия – это политика, которая объединяет цели технической политики и политики капитальных вложений с целью внедрения

Отформатировано: Обычный, По центру, Отступ: Первая строка: 0 см, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Обычный, По центру, Отступ: Первая строка: 0 см, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: (по умолчанию) Times New Roman, не полужирный, не курсив

Отформатировано: Заголовок 2, По центру

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт

новых технологий и видов продукции. Ориентируется на достижение будущих результатов через инновационный ~~процесс~~ процесс [12].

Предприятие формирует собственную инновационную политику, ориентируясь на государственную инновационную политику, которая определяет приоритетные направления НТП и обеспечивает их поддержку, собственные интересы и ресурсные возможности, а также потребности рынка.

Разработка инновационной политики предприятия предусматривает определение цели и стратегий его развития на ближайшую и дальнюю перспективу, исходя из оценки потенциальных возможностей самого предприятия (объемов производства, номенклатуры выпускаемой продукции, рентабельности, финансового состояния) и обеспеченности необходимыми ресурсами.

Правильно выбранная инновационная политика определяет развитие всего предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

Последняя треть XX столетия бурными событиями в жизни человеческого общества. Тектонических сдвиги в экономических, политических, общественных его структурах периодически взрывают устоявшийся, казалось бы, порядок вещей, вызывают бурный, непредсказуемый ход событий. И, возможно, наиболее драматические события разворачиваются именно в экономической сфере. В основе этих движений — научно-технический прогресс, темпы которого все более ускоряются.

Неузнаваемо изменился облик общества. Появилось новое поколение средств и предметов труда, транспортных средств и средств связи. Новые формы организации труда и управления совершенно изменили вид (и понятия) предприятия, отрасли, производительного и непроизводительного труда. Подверглись значительным перестройкам, обновлению или вновь возникли общественные структуры и институты: отношение собственности, механизмы регулирования производства и распределения национального богатства. Возник новый тип рабочей силы как индивидуальной, так и совокупной.

На протяжении почти столетия капиталистический мир, по крайней мере, дважды совершал переход к новому типу воспроизводства [13].

Своеобразие современного этапа научно-технического прогресса в том, что ключевое значение приобретают фундаментальные науки. Это объясняется рядом причин, в том числе и экономическими.

Во-первых, скорость появления новых изобретений способствует увеличению скорости морального износа уже имеющихся техники и технологии. Следующие за этим обесценение постоянного капитала вызывает значительный рост издержек, падение конкурентоспособности. Поэтому глубокая научная проработка природы используемых процессов, общих принципов организации различных видов материи становится условием для совершенствования уже существующих технологий или быстрой их замены новыми. Этот интерес к фундаментальной стороне научных и технических знаний настолько серьезен, что во многом определяет организационные формы инновационного процесса, способы взаимодействия науки и производства.

Во-вторых, новые технологии не представляют собой изолированные, обособленные потоки. В целом ряде случаев они связаны и обогащают друг друга. Но для их комплексного использования также необходимы фундаментальные разработки, открывающие новые сферы применения новейших процессов, принципов, идей.

В-третьих, современный научно-технический прогресс дает возможность альтернативных путей развития и применения одной и той же научно-технической идеи в разных отраслях с весьма различными результатами с точки зрения эффективности. Риск неточного выбора направления разработки чрезвычайно велик и может привести к утрате позиций на рынке, потере самостоятельности перед лицом более удачливого конкурента. Фундаментальная разработка должна дать «видение» варианты нововведения и ориентиры для их оценки. При равенстве затрат на НИОКР результаты могут быть весьма различны [15].

Значимость научных разработок ставит вопрос о формах сопряжения их с прикладными разработками и производством. За последние 10-15 лет в капиталистических странах отработан ряд эффективных методов включения науки, в том числе и фундаментальной, в общий поток развития общественного производства.

В современных условиях все процессы применения новых знаний связаны с рыночными отношениями. Практика показывает, что инновации направлены на рынок и удовлетворение его потребностей.

Процесс внедрения инноваций охватывает практически все стороны деятельности предприятия. Сам поиск эффективных организационных форм управления инновациями основывается на умелом сочетании научно-инновационных и рыночных факторов. Внедрение этих поисков в производство и есть инновационная деятельность [16].

Инновационная деятельность – это практическое использование инновационно-научного и интеллектуального потенциала в массовом производстве с целью получения нового продукта, удовлетворяющего потребительский спрос в конкурентоспособных товарах и услугах. Важной характеристикой этой деятельности является инновационная активность – целенаправленная поддержка высокой восприимчивости персонала предприятия к нововведениям посредством целенаправленных структур и методов управления [17].

Инновационная политика современных предприятий характеризуется ускорением темпов создания новшеств, что способствует углублению и расширению структурных сдвигов в экономике, увеличению размеров рынка и удовлетворению существующих и возникающих потребностей [18].

Перестройка экономики на рыночных принципах в нашей стране требует обеспечения мирового класса качества производимых товаров, своевременного обновления продукции предприятиями и максимальной заинтересованности внедрения нововведений; высокой инновационной активности на базе собственного развивающегося потенциала [19]. Вместе с тем мировая практика показывает, что государственная поддержка инновационной деятельности объективно необходима.

В настоящее время эффективность инновационной политики предприятия определяется, прежде всего, наличием отлаженной системы инвестирования, кредитования, налогообложения, функционирующих применительно к инновационной сфере научных разработок [20].

Инновации – это новшества, доведённые до стадии коммерческого использования и предложения на рынке в виде нового продукта. Подлинная новизна продукта всегда связана с ростом экономического эффекта от его использования [21].

Новизна может быть «относительной», «абсолютной» и «частной».

Абсолютная новизна характеризуется отсутствием аналогов данному новшеству; относительная – это новшество, которое уже применялось на других предприятиях, но впервые осуществляется на данном предприятии; частная новизна подразумевает обновление элемента изделия [22].

Экономическое достоинство нововведения состоит в том, что выгода от внедрения превышает издержки на его создание. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество, – становится «инновацией». Только тогда различные идеи, изобретения, новые виды услуг, продукции получают признание потребителя и уже в новом качестве они становятся инновациями [23].

Понятие «инновации» применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, научно-исследовательской, учебной и управленческой сферах, ко всем усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат. Следовательно, инновации ориентированы на рынок и потребителя [24].

Период времени от зарождения идеи до практического создания и внедрения новшества, его использования принято называть жизненным циклом инновации [25]. Возникла потребность управления творческим потенциалом и повышением эффективности связи науки и производства [26]. Этим и занимается инновационная политика – наука о формировании новшеств, их диффузии, а также факторах, противодействующих внедрению нововведений; адаптации к ним человека; организации и механизме инновационной деятельности; выработке инновационных решений и политики. Иначе говоря, инновационная политика – новая область исследований, необходимая для эффективного решения задач интенсификации и ускоренного развития инновационной экономики, прежде всего – создания, освоения и распространения различных типов новшеств. Иначе говоря, инновационная политика возникла как реакция на современные требования экономики, необходимость усиления восприимчивости её элементов к появившемуся изменениям [27].

На практике инновация в Формировании инновационной политики предприятия классифицируется по ряду признаков.

По причинам возникновения они делятся на реактивные – как реакция на новые преобразования, осуществляемые конкурентом, для ведения борьбы на рынке и выживания предприятия, и на стратегические, внедрение которых определяет приобретение перспективных преимуществ перед конкурентами [28].

Для предприятия инновации могут выступить как:

А) продуктивные – производство нового изделия, продукции и услуги, что связано с созданием новых видов производства; созданный новый продукт может привести к уменьшению спроса на прежний, что повлечёт за собой ликвидацию старых видов производства. Следовательно, кумулятивное влияние инновации продукта состоит преимущественно в перераспределении рабочих мест;

Б) рыночные – открывающиеся новые сферы внедрения продукции и тем расширяющие пространства рынка;

В) процессорные – применение новых технологии, структур управления и организация ресурсосберегающего метода производства, продукта или услуги;

Г) потребительские – направленные на удовлетворение текущих запросов потребителя и формирование новых в перспективе [29].

По инновационному потенциалу в зависимости от предметного содержания и темпа реализации новшества различают следующие виды нововведений: радикальные (базовые), когда применяют принципиально новые изобретения; комбинаторные, характеризующиеся использованием различных сочетаний новшеств в виде конструктивного соединения элементов; модифицирующие, имеющие направленность на совершенствование, обновление конструкций и форм новшеств [30].

1.4 Анализ эффективности инновационной деятельности фирмы

Жизненный путь новшества может развиваться по одному из трех путей: накопление в фирме, превращение в фирме в инновацию, продажа как товара [31].

Отформатировано: По центру, интервал Перед: 12 пт

Отформатировано: Шрифт: не полужирный, не курсив

Отформатировано: Заголовок 2, По центру

Отформатировано: По центру, Отступ: Первая строка: 0 см, интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Эффективность деятельности фирмы выражается через экономические и финансовые показатели. В условиях рыночной экономики не может быть унифицированной системы показателей. Каждый инвестор самостоятельно определяет эту систему исходя из особенностей инновационного проекта, профессионализма специалистов и менеджеров и других факторов [32].

К системе показателей предъявляются следующие требования:

- показатели должны охватывать процессы на всех стадиях жизненного цикла товара;

- показатели должны формироваться на перспективу, минимум на 3-5 лет, на основе ретроспективного анализа деятельности фирмы;

- показатели должны опираться на данные по конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках за конкретный период;

- важнейшие показатели должны быть выражены абсолютными, относительными и удельными величинами;

- показатели должны быть состыкованы со всеми разделами плана фирмы;

- показатели должны отражать все аспекты финансовой деятельности фирмы;

- проектирование окончательных показателей должно осуществляться на основе многовариантных расчетов, с определением степени риска и устойчивости финансовой деятельности, с использованием достаточного и качественного объема информации, характеризующей технические, организационные, экологические, экономические и социальные аспекты деятельности фирмы [33].

Одним из основных показателей эффективности и стабильности функционирования фирмы является ее устойчивость [34].

Внедрение новшеств может дать четыре вида эффекта: экономический, научно-технический, социальный и экологический [35].

За счет получения экономического эффекта в форме прибыли инновационная компания осуществляет комплексное развитие и повышение благосостояния сотрудников [36].

Остальные виды эффекта несут в себе потенциальный экономический эффект т.е., экономический эффект разработки, внедрения у себя или продажи новшеств

может быть потенциальным или фактическим, а научно-технический, социальный и экологический эффекты могут иметь форму только потенциального экономического эффекта [37].

Критериями конечной оценки здесь являются: время получения фактического экономического эффекта и степень неопределенности его получения [38].

В настоящее время в соответствии с рекомендациями ЮНИДО (~~Организация Объединенных Наций по промышленному развитию~~) в зарубежной практике применяются следующие показатели оценки эффективности инновационной деятельности: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли или коэффициент дисконтирования, простая норма прибыли, простая норма прибыли на акционерный капитал, коэффициент финансовой автономности проекта, коэффициент текущей ликвидности, срок окупаемости инвестиций в инновационный проект [39].

~~В качестве интегрального показателя, характеризующего эффективность инновационной деятельности организации, может быть использован коэффициент результативности работы:~~

$$r = \frac{R_e}{N - N} + \frac{\sum_{i=1}^N Q_i - \sum_{i=1}^N (H_2 - H_1)}{N - N} \quad (1.1)$$

~~где R_e — суммарные затраты по законченным работам, принятым для освоения в серийном производстве~~

~~Q — фактические затраты на НИОКР за i год~~

~~N — число лет анализируемого периода~~

~~H_1 — незавершенное производство на начало анализируемого периода в стоимостном выражении~~

~~H_2 — незавершенное производство на конец анализируемого периода~~

Отформатировано: По левому краю

-Цель анализа эффективности инновационной деятельности фирмы – изучение ее механизма и определение отдачи вложенных инвестиций. Из этой цели вытекают следующие задачи:

- анализ обоснованности идеи и структуры проблемы;
- анализ рациональности структуры организации;
- анализ профессионализма руководителя организации, руководителей инновационных проектов, их команд;
- анализ правовой обоснованности проектов и государственной поддержки инновационной деятельности;
- анализ финансового и материально-технического обеспечения организации;
- анализ качества нормативно-методического обеспечения организации;
- анализ качества информационного обеспечения организации;
- анализ совокупности примененных при проектировании научных подходов и современных методов менеджмента;
- анализ использования конкурентных преимуществ организации;
- анализ структуры портфеля новшеств и инноваций;
- анализ качества экспертизы инновационных проектов;
- анализ качества расчетов показателей эффективности инновационной деятельности организации;
- анализ системы мотивации и ответственности в ходе осуществления инновационной деятельности.

Основные этапы анализа эффективности инновационной деятельности:

- выявление проблемы, формулирование целей и задач анализа;
- формирование временной творческой группе для проведения анализа;
- разработка проекта программы анализа
- подготовка и издание приказа по организации о целях, группе, ее правах и обязанностях, программе анализа;
- выбор методов выполнения работ;
- сбор и обработка необходимой информации, документов и т.д.;
- проведение анализа по перечисленным выше задачам и системе показателей;

- подготовка, согласование и утверждение отчета о проделанной работе;
- принятие мер по результатам анализа [40].

Отформатировано: Поз.табуляции: 7,7 см, по левому краю

Вывод по 1 главе

По результатам 1 главы, можно сделать выводы, что динамичное социально-экономическое развитие многих стран мира, их рывок в будущее стали окончательно основываться исключительно на инновациях, последствия которых приняли страте-

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт

гически важный характер. Россия вынуждена принять инновационный вызов. Сегодня вопрос стоит так: либо сокращение экономического, промышленно-производственного потенциала страны будет компенсировано на передовом научно-техническом, технологическом уровне, для чего потребуется резкое увеличение инновационной активности, либо страна будет отброшена назад не только по объему выпускаемой продукции, но и по ее технологическим возможностям, отстанет навсегда во всех видах своего развития от высокоразвитых стран.

Под инновациями понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СПОРТ-ХИТ»

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Спорт-Хит» действует на основании Устава. ООО «Спорт-Хит», успешно работает на рынке г. Челябинска с 2001 года. Основным видом деятельности является оптовая и розничная купля-продажа всех видов движимого и недвижимого имущества, товаров, механизмов и промышленного оборудования, проведение всех видов торговых сделок и иных законных операций с имуществом. Осуществление экспортных, импортных, лизинговых и товарообменных сделок, а также других форм и видов внешнеэкономической деятельности.

«Спорт-Хит» является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является извлечение прибыли. Коммерческая работа «Спорт-Хит» включает в себя организацию розничной продажи товаров, выполнение услуг, формирование оптимального ассортимента и рекламную деятельность.

Также коммерческая деятельность «Спорт-Хит» охватывает вопросы изучения спроса населения, совершенствование процессов купли-продажи товаров для удовлетворения спроса населения, предложения фирм-конкурентов на рынках города и области, организацию связей с поставщиками и производителями, заключение договоров.

В систему услуг предприятия входят как продажа товаров по образцам, для оптовых покупателей, так и розничная торговля. Оптовая торговля предприятия осуществляется через демонстрационный зал, расположенный в головном офисе. Розничная торговля ведется через обширную сеть магазинов «Спорт-Хит». Сейчас в Челябинске имеется 5 спортивных салонов «Спорт-Хит». Имеются спортивные салоны «Спорт Хит» в городах Магнитогорск, Пермь, Чебаркуль и Киров. В данных салонах широко представлены такие группы товаров как спортивная обувь, одежда, тренажеры, велосипеды, лыжи, теннис, туризм различных фирм-производителей.

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт

Отформатировано: Шрифт: 14 пт, Цвет шрифта: Авто

Отформатировано: Заголовок 2, По центру

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт

Материально-техническая база. ООО «Спорт-Хит» имеет обширную материально-техническую базу. К ней можно отнести: помещения, оборудование и автотранспорт.

Помещения подразделяются на: торговые, для приемки и хранения товаров и подготовки их к продаже, подсобные, служебные, бытовые и технические.

Во всех магазинах, кроме одного, имеются только торговые помещения и помещения для приемки и хранения товаров и подготовки их к продаже. Только в одном магазине имеются еще служебные и бытовые помещения. Большинство помещений снимается у арендодателей. В основном это помещения магазинов, находящихся в центре города и склады. Магазины, в отдаленных районах, находятся в собственности у предприятия. Также в собственность предприятия входит помещение головного офиса, находящегося в центре города.

Оборудование можно условно разделить на офисное, магазинное и складское. К офисному оборудованию относятся: рабочие столы, стулья, оргтехника (компьютеры, телефоны, факсы, ксерокс, калькуляторы, сканер и т.п.), канцелярия.

Каждый магазин имеет выставочное оборудование, к нему относятся: эконом панели (ими обшиваются стены магазина, а затем на них крепят торговое оборудование), полочки (крепятся на эконом панели для демонстрации обуви), кронштейны (на них вешаются плечики и клипсы), крючки (для демонстрации аксессуаров), манекены. А также каждый магазин оборудован кассовым столом, кассой, калькуляторами, примерочными и прикассовым стульями, ложечками для примерки обуви. В подсобных помещениях имеются стеллажи. Помимо того, магазины в полной мере обеспечены канцелярией, уборочным инвентарем для уборки помещения и прилегающей территории и пожарным инвентарем. На складе также имеются рабочие столы, стулья, оргтехника, канцелярия, уборочный и пожарный инвентарь.

Экономическая деятельность фирмы «Спорт-Хит» - это деятельность по производству товаров спортивной и около спортивной ориентации, обеспечение воспроизводства товаров и потребностей потребителя в них, развитие каналов сбыта товаров для удовлетворения этих потребностей, с целью получения прибыли.

Миссия организации ООО «Спорт-Хит» – обеспечить спортсменов и любителей спорта качественной спортивной экипировкой, способствующей достижению высоких спортивных результатов. Приобщение населения к здоровому образу жизни, занятию физической культурой и спортом должно осуществляться посредством разработки информационных программ, специально адаптированным к различным социально-демографическим группам населения. Пропаганда компанией ООО «Спорт-Хит» физической культуры и спорта должна быть адресной, нацеленной на конкретные социальные группы и слои, на каждого человека, убедительно показывать приоритетное значение физической культуры и спорта, а также направленной на борьбу с распространением в молодежной среде наркомании, курения, употреблением алкоголя, других негативных явлений.

В ООО «Спорт-Хит» на сегодняшний день сложилась следующая организационная структура, которая представлена в приложении 1.

Во главе предприятия находятся учредители, далее генеральный директор, у которого в непосредственном подчинении - исполнительный директор и коммерческий директор. Генеральный директор осуществляет организацию и контроль работы фирмы. Он несет ответственность по соблюдению охраны труда на предприятии.

Исполнительный директор отвечает за организацию работы магазинов. В его подчинении находятся такие службы как:

- управленческий отдел, в состав которого входят управляющие магазинов. Они непосредственно следят за работой продавцов и решают организационные вопросы, связанные с работой магазинов;
- отдел кадров занимается набором продавцов, их обучением, а также ведет личные дела каждого продавца;
- строительный отдел ведет ремонтные работы в магазинах и занимается строительством новых объектов;
- склад осуществляет товарное движение во всей системе, а также обеспечивает сохранность товаров на складах;
- водители обеспечивают мобильность административного аппарата и осуществляют открытие и закрытие всех магазинов.

Задачами коммерческого директора является контроль финансовой деятельности предприятия и решение вопросов связанных с рекламной и маркетинговой деятельностью. В его подчинении находятся следующие отделы:

- контрольно-ревизионный отдел проводит постоянные товарные сверки в магазинах и выявляет недостатки;

- операционный отдел ведет компьютерный учет товара и его движение по системе;

- рекламный отдел обеспечивает рекламную поддержку всем магазинам;

- отдел снабжения и сбыта отслеживает последние тенденции на рынке, следит за ценами.

В отделе товароведов работает три человека. Один товаровед ведет постоянный прием покупателей по вопросам, возврата товаров ненадлежащего качества. Второй обходит магазины и исследует новый товар на предмет брака. Третий товаровед решает вопросы, связанные с возвратом товара ненадлежащего качества поставщикам.

Данная структура является линейно-функциональной и представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Рассмотрим качественный и количественный состав персонала организации ООО «Спорт-Хит», в центральном офисе предприятия работает 51 человек.

Возрастная структура персонала представлена на рисунке 2.1.

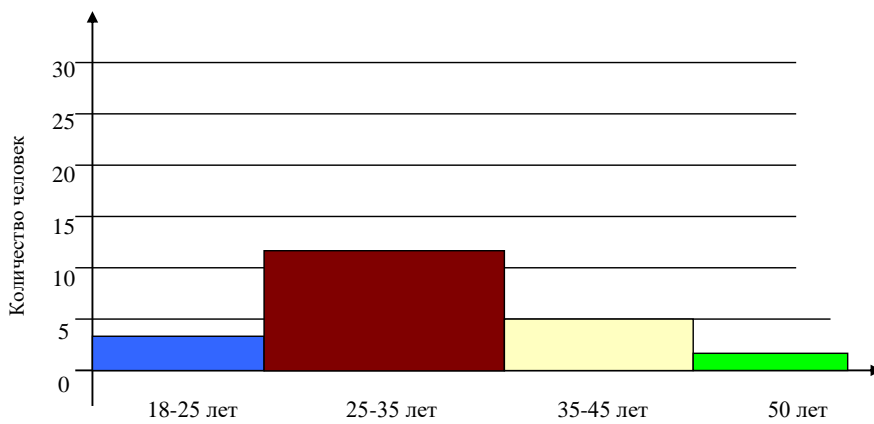


Рисунок 2.1 – Возрастная структура персонала ООО «Спорт-Хит»

Из приведенного рисунка 2.1 видно, что основную часть персонала ООО «Спорт-Хит» составляют работники в возрасте от 25 до 35 лет -12 человек, вторая по численности группа - работники в возрасте от 35 до 45 лет -5 человек, группа в возрасте от 18 до 25 лет составляет 2 человека и более 50 лет – 1 человек.



Рисунок 2.2 – Уровень образования персонала ООО «Спорт-Хит»

На рисунке 2.2, видно, что основная часть работников имеет высшее образование – 16 человек, 1 человек имеет неполное высшее образование, это молодой специалист, студент пятого курса, 2 человека имеют среднее профессиональное образование и 1 человек имеет среднее образование.

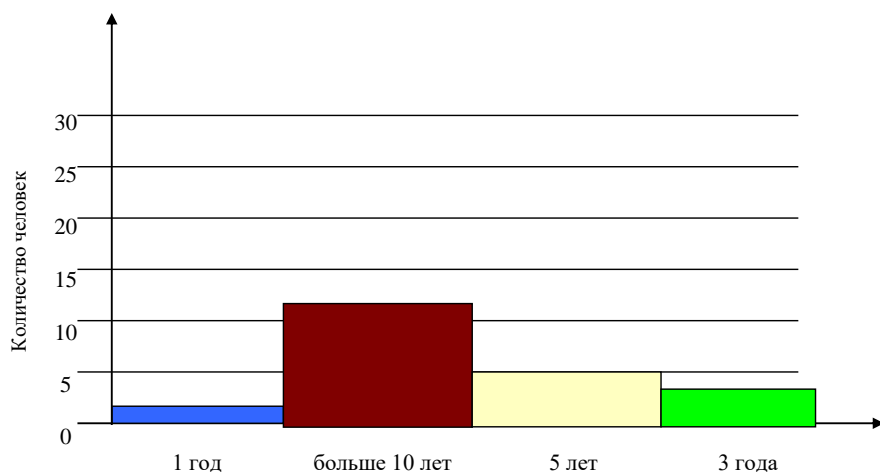


Рисунок 2.3 – Стаж персонала ООО «Спорт-Хит»

Большинство работников работают на предприятии от 10 лет и выше – 13 человек, один работник проработал 1 год, 5 человек проработали свыше 5 лет, один работник проработал 3 года.

Рассмотрим в таблице 2.1, причины текучести персонала на предприятии ООО «Спорт-Хит»

Таблица 2.1 - Анализ причин текучести кадров в ООО «Спорт-Хит»

Причины увольнений	2017	2018
1. Плохие условия труда	15%	7%
2. Неинтересная работа	10%	9%
3. Отсутствие перспектив роста	3%	3%
4. Неудовлетворительная компенсация	7%	6%
5. Переезд в другое место	10%	8%
6. Прочие причины	55%	67%

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел управления персоналом ООО «Спорт-Хит» определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить.

Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу.

Подбор кадров осуществляется в процессе собеседования, с учетом результатов тестирования, анкетирования. Также проверяется профессиональный уровень при приеме на испытательный срок.

2.2 Анализ финансовых показателей

Анализом финансовых показателей на предприятии занимается главный бухгалтер. Анализ финансовых показателей компании ООО «Спорт-Хит» позволяет выявить критические точки в деятельности фирмы, определить причины проблем и запланировать действия, направленные на их решение. Финансовый анализ компании ООО «Спорт-Хит» складывается из четырех основных шагов:

- выбор показателей, подходящих для анализа стратегических проблем;
- расчет этих показателей;
- сравнение полученных величин с аналогичными показателями данной фирмы за предыдущие годы, среднеотраслевыми, конкурентными величинами;
- использование показателей при составлении финансовых планов для определения способов решения проблем и будущих возможностей фирмы. Среди множества финансовых показателей есть такие, которые имеют особо важное значение для определения позиции компании ООО «Спорт-Хит» и могут использоваться для анализа любых стратегических проблем.

Рассмотрим таблицу 2.2, в которой представлены основные экономические показатели хозяйственно-коммерческой деятельности за 2016-2017г.

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели хозяйственно-коммерческой деятельности ООО «Спорт-Хит» за 2016–2017 годы

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Отформатировано: По центру, интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Отформатировано: интервал Перед: 12 пт, после: 0 пт

Показатели	Единицы измерения	Предшествующий год	Отчетный год				Отчетный год к предшествующему	
			План	Факт	% выполнения плана	Отклонение от плана: +,-	Отклонение: +,-	Темпы изменения %
Товарооборот	млн. руб.	128142	157487	176259	111,9	18772	48117	137,5
Прибыль от реализации	млн. руб.	6439,5	8529,3	9826,5	115,2	1297,2	3387	152,6
Издержки обращения	млн. руб.	26461,3	32552,5	36344,6	-	3792,1	9883,3	-
Уровень валовых доходов	%	26,8	27,3	28,37	-	1,07	1,57	-

Продолжение таблицы 2.2

Уровень издержек обращения	%	20,65	20,67	20,62	-	-0,05	-0,03	-
Внереализационные расходы и потери	млн. руб.	1700	1755	2280,7	145,51	525,7	580,7	152,8
Балансовая (валовая) прибыль	млн. руб.	4192	5217,5	8362,7	160,3	3145,2	4170,7	199,5
Чистая прибыль	млн. руб.	4661	5204	7887,7	166,2	2683,7	3226,7	191,9
Среднесписочная численность работников	чел.	51	-	51	-	-	-	-
Расходы на оплату труда (ФОТ)	млн. руб.	10523,6	9314,2	15291,5	164,17	5977,3	4767,9	145,3
Общая производительность труда	Руб.	665,2	-	853,5	-	-	188,3	145,3
Рентабельность	%	5,03	-	5,57	-	-	0,54	110,7

Исходя из анализа экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Спорт-Хит» таблица 2.2, можно сделать следующий вывод:

Товарооборот в отчетном году возрос, по сравнению с предшествующим периодом с 128142 тыс. руб. до 176259 тыс. руб. Процент выполнения плана составил 11,9%. Реализация возросла за счет привлечения новых товарных групп, в частности спортивного инвентаря.

Отформатировано: Шрифт: 12 пт
Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатированная таблица

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Отформатировано: Шрифт: 12 пт

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный

Издержки обращения в целом по предприятию возросли с 26461,3 тыс. руб., до 36344,6 тыс. руб. в абсолютной сумме прирост составил 9883,3 тыс. руб., удельный вес в товарообороте снизился на 0,03%. Снижение издержек обращения на 0,03% (с 20,65% до 20,62%) привело к увеличению прибыли на минус 52,87: $(20,62 - 20,65) * 176259 / 100 = \text{минус } 52,87$.

Рост расходов по внереализационным операциям на 580,7 тыс. руб. (с 1700 до 2280,7 тыс. руб.) или на 152% снизил балансовую прибыль на 580,7 тыс. руб. по сравнению с прошлым годом. Размер чистой прибыли увеличился на 66,2% по сравнению с планом и на 3226,7 тыс. руб. или на 91,9% в относительном выражении по сравнению с

Показатели	На начало квартала	На конец квартала	Абсолютное изменение	Влияние факторов
Остаток товаров на начало квартала	9100	9300	300	300
Поступило товаров	8100	7900	-200	-200
Прочее выбытие	2100	21100	10	-10
Остаток товаров на конец квартала	9600	8000	-1600	1600
Реализовано	7000	8000	1000	1000

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный, Положение: По горизонтали: слева, Относительно: поля, По вертикали: 10,37 см, Относительно: странице, По горизонтали: 0,32 см, обтекание текстом

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный, Положение: По горизонтали: слева, Относительно: поля, По вертикали: 10,37 см, Относительно: странице, По горизонтали: 0,32 см, обтекание текстом

Отформатировано: интервал после: Авто, междустрочный, одинарный, Положение: По горизонтали: слева, Относительно: поля, По вертикали: 10,37 см, Относительно: странице, По горизонтали: 0,32 см, обтекание текстом

предшествующим периодом. Этому способствовал рост товарооборота на 37,5% (с 128142 в базисном году до 176259 в отчетном периоде), увеличение валового дохода на 8,1 тыс. руб., снижение издержек обращения на 0,03%.

Рост товарооборота почти на 37,5% и как следствие этого увеличение чистой прибыли на 91,9% по сравнению с 2016 можно отметить как положительный момент в работе предприятия. Несмотря на это руководству предприятия необходимо изыскать дополнительные резервы для обеспечения роста, как товарооборота, так и прибыли. Анализ изменения товарооборота от факторов, связанных с товарными ресурсами представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3 - Данные товарного баланса за 2017 г., (тыс. руб.).

Увеличение остатков товаров на начало периода при прочих равных условиях способствует увеличению объема продаж, поэтому знаки (+,-) в графе «абсолютное влияние» и «влияние факторов» одинаковы. Рост поступлений товаров за период тоже способствует росту товарооборота, т.е. оказывает прямое влияние. Прочее выбытие – это выбытие помимо продаж, их увеличение снижает товарооборот, поэтому влияние обратно, и знак графы «абсолютное влияние» противоположен знаку графы «влияние факторов». Обратное влияние оказывает и изменение остатка товаров на конец квартала, так как увеличение остатка в конце периода свидетельствует об уменьшении продаж за период, и наоборот, следовательно, знак (+,-) влияния этого фактора противоположен его абсолютному изменению.

Анализ структуры товарооборота ООО «Спорт-Хит» за 2016 – 2018 гг. представлен в таблице 2.4. Исходя из таблицы 2.4 видно, что в целом по предприятию товарооборот 2018 г. увеличился по сравнению с 2017 г. на 37,5%, что влияет положительно на предприятия. Увеличение товарооборота объясняется, во-первых, его ростом по товарным группам, занимающим наибольший удельный вес в структуре товарооборота предприятия:

- обувь – 109,6%;
- одежда – 110,9%;
- лыжи – 101,1%;
- велосипеды – 344,3%;

Таблица 2.4 – Структура товарооборота ООО «Спорт-Хит» за 2016 – 2018 гг.

Товарные группы	2016 год		2017 год		Рост 2017 г к 2016 г, %	2018 год		Рост 2017г к 2018 г, %
	Т/О, тыс. руб.	Уд. Вес,%	Т/О, тыс. руб.	Уд. вес,%		Т/О, тыс. руб.	Уд. Вес,%	
Обувь:	26854,2	20,9%	23349,3	14,9%	88,95%	25591,3	14,5%	109,6%
Мужская	13953,5	10,9%	11711,5	7,4%	83,9%	12111,5	6,8%	103,4%
Женская	7653,2	5,9%	6591,3	4,3%	86,1%	7328,3	4,2%	111,2%
Детская	5247,5	4,1%	5046,5	3,2%	96,17%	6151,5	3,5%	121,9%
Одежда:	41936,2	32,8%	39075	24,8%	93,18%	43359,3	24,6%	110,9%
Мужская	22753,9	17,8%	21713,3	13,8%	95,43%	23203,5	13,2%	106,9%
Женская	11876,1	9,3%	10142,1	6,4%	85,40%	12232,6	6,9%	120,6%
Детская	7306,2	5,7%	7219,2	4,6%	98,81%	7923,2	4,5%	109,8%
Тренажеры:	25311,7	19,8%	46853	29,7	185,1%	42272,2	23,9%	90,2%
Вело тренажеры	8340,3	6,5%	15518,2	9,9%	186,06%	14283,2	8,1%	92,0%
Беговые дорожки	4992,6	3,9%	13729,6	8,7%	275,00%	11429,6	6,5%	83,2%
Эллиптические	7424,1	5,8%	9513,5	6,0%	128,14%	8366,5	4,7%	87,9%
Степперы	1636,3	1,3%	4173,3	2,6%	255,04%	4274,5	2,4%	102,4%
Силовые станции	2918,4	2,3%	3918,4	2,5%	134,27%	3918,4	2,2%	100,0%
Лыжи:	4298,6	3,4%	10656	6,8%	247,9%	10772	6,1%	101,1%
Горные	2311,1	1,8%	6464,5	4,1%	279,72%	6343,5	3,6%	98,1%
Беговые	1987,5	1,6%	4191,5	2,7%	210,89%	4428,5	2,5%	105,7%
Велосипеды:	6692,1	5,2%	8186,2	5,2%	122,33%	28186,2	16,0%	344,3%
Теннис:	4598,5	3,6%	5521,5	3,5%	120,07%	4377,2	2,5%	79,3%
Прочие аксессуары:	1937,4	1,5%	2155,9	1,4%	111,28%	2241,5	1,3%	104,0%
ИТОГО:	128142	100%	157487	100%	122,9%	176259	100%	111,9%

Рассмотрев таблицу 2.4, можем сделать следующие выводы.

Рост товарооборота произошел по следующим причинам:

1. Тренажеры: увеличение товарооборота в 2017 г. произошло за счет изменения ассортимента.

2. Лыжи: рост произошел за счет расширения и изменения ассортимента. Введения в ассортимент дорогостоящих, более качественных и престижных моделей, которые больше соответствуют спросу населения с высокими доходами;

3. Одежда и обувь: введение новых марок, пользующихся спросом, налаживание отношений с более выгодными поставщиками, увеличение удельного веса тех моделей, которые приносят наибольшую прибыль;

4. Велосипеды: росту товарооборота по этой товарной группе способствовало увеличение площади, расширение ассортимента, а также открытия сервиса услуг. Если в 2016 году предлагался ограниченно ряд моделей, то в 2017 году ассортимент был полностью обновлен, в продажу поступили велосипеды более известных марок, и по разной ценовой линейки.

Увеличение роста товарооборота по этим группам, объясняется общими причинами: - повышение жизненного уровня населения; - предпочтение населением более качественной продукции, известных марок и т.д.

То, что рост товарооборота 2018 г. к 2017 г. в целом по предприятию составляет 37,5%, объясняется расширением торговых площадей и тем, что по следующим группам товаров, просматривается следующий рост товарооборота:

- теннис – 79,3%; - туризм – 89,7%; - тренажеры – 90,6%.

Из приведенных данных и произведенных расчетов можно сделать следующий вывод: положительно повлияли на изменение товарооборота только увеличение остатка товаров на начало квартала и уменьшение остатка на конец. Остаток товаров на начало увеличился на 200 тыс. руб. Это увеличение способствует росту товарооборота на ту же величину.

Увеличение продаж достигнуто также за счет сокращения товарного остатка на конец периода на 1600 тыс. руб., что составило 83,3 % от конечных остатков прошлого периода.

Увеличение товарооборота при сокращении товарных запасов на 16,7 % (100 – 83,3 %) хотя и является положительным результатом для текущего периода, но может привести к дефициту товарного предложения в следующем периоде, если количество товаров в остатке окажется ниже норматива, обеспечивающего стабильное товародвижение.

Значительное влияние на объем розничного товарооборота оказывает обеспеченность торгового предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования, таблица 2.5

Таблица 2.5 - Трудовые факторы, влияющие на товарооборот, (тыс. руб.).

Показатели	Период		Абсолютное изменение
	Базисный 2017 г.	Отчетный 2018 г.	
Товарооборот, ден. ед.(N ^P)	128142	176259	48117
Среднесписочная численность, чел.(R)	286	340,5	54,5
Средняя за период выработка одного работника, ден. ед.(D)	448,05	517,6	69,55

Анализ эффективности использования товарных ресурсов. Анализ товарных ресурсов в данной фирме представлен анализом эффективности их использования. Причем эффективность использования товарных ресурсов может быть определена как по показателю розничного товарооборота, так и по показателю прибыли:

$$\Theta_1 = \text{РТО} / (\text{П} + \text{ТЗ}_{\text{ср}}); \quad (2.1)$$

$$\Theta_2 = \text{Преал} / (\text{П} + \text{ТЗ}_{\text{ср}}), \quad (2.2)$$

где Θ_1 , Θ_2 – показатели эффективности использования товарных ресурсов соответственно товарообороту и прибыли, руб.;

Преал – прибыль от реализации товаров, руб.;

ТЗ_{ср} – средняя величина товарного запаса, руб.;

П – объем поступления запасов;

РТО – объем розничного товарооборота.

Коэффициенты Э1 и Э2 показывают суммы товарооборота и прибыли, полученных на каждый руб., вложенный в товарные ресурсы.

$$ТЗ_{ср} = (ТЗ_{нач} + ТЗ_{кон}) / 2, \quad (2.3)$$

где ТЗ_{нач} – товарные запасы на начало периода;

ТЗ_{кон} – товарные запасы на конец периода.

Эффективность использования товарных запасов чаще всего характеризуется временем обращения товаров в днях оборота и числом оборотов, то есть скоростью товарооборота. Эти показатели взаимосвязаны между собой и рассчитываются по формулам:

$$Коб = РТО / ТЗ_{ср}; \quad (2.4)$$

$$Тоб = ТЗ_{ср} * Д / РТО; \quad (2.5)$$

$$Тоб = ТЗ_{ср} / Орто, \quad (2.6)$$

где Коб – коэффициент товарооборачиваемости, число оборотов;

Тоб – время обращения товаров, дни;

ТЗ_{ср} – средний товарный запас, руб.

Таблица 2.6 - Расчет эффективности использования товарных запасов

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение, + -	Темп роста %,
1	2	3	4	5
Товарные запасы на начало периода, тыс.руб.	20677	49407	28730	369,1
Товарные запасы на конец периода, тыс.руб.	49407	51842	2435	106,2
Средний товарный запас, тыс.руб.	35042	50624,5	15582,5	162,2
Прибыль от реализации, тыс.руб.	6439,5	9826,5	3387	152,6
Поступление товаров, тыс.руб.	78040	102210	34170	135,5
Эффективность использования прибыли	0,05	0,06	0,01	120
Товарооборот, тыс.руб.	128142	176259	48117	137,5

Продолжение таблицы 2.6

Коэффициент товарооборачиваемости, число оборотов	3,6	3,5	-0,1	97,2
Время обращения товаров, дни	97,3	102,8	5,5	105,6
Число дней в периоде	356	358	2	100,6
Эффективность использования по товарообороту	1,13	1,15	0,02	101,7

По данным таблицы 2.6 можно сделать следующий вывод: эффективность использования товарных ресурсов по прибыли увеличилась на 20%, а эффективность использования товарных ресурсов по товарообороту – увеличилась на 1,7%. Анализируя динамику этих показателей можно сделать вывод, что рост эффективности товарных ресурсов по показателю товарооборота на 50 копеек/рубль обеспечивает рост прибыли, так как эффективность товарных ресурсов по показателю прибыли увеличился на 2 копейки/рубль.

Коэффициент товарооборачиваемости в динамике замедлился на 0,1 оборота в год, что является отрицательным моментом, т.к. ее замедление способствует снижению получению дополнительной прибыли. Влияние отдельных показателей на коэффициент товарооборачиваемости осуществляется методом цепных подстановок:

1. $K_{об}(0) = PTO(0) / TЗ_{ср}(0) = 3,6;$
2. $K_{об}(усл) = PTO(0) / TЗ_{ср}(1) = 77221 / 40624,5 = 2,5;$
3. $K_{об}(1) = PTO(1) / TЗ_{ср}(1) = 3,5.$

Результаты выполненных расчетов позволяют утверждать, что увеличение среднего товарного запаса на 62,2% привело к замедлению товарооборачиваемости на 1,1 оборота (2,5 – 3,6), также за счет прироста розничного товарооборота на 37,5% по сравнению с прошлым годом оборачиваемость товаров снизилась на 0,1 оборота (3,6 – 3,5).

Продолжительность времени обращения товаров оказывает существенное влияние на финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия, способствуя получению дополнительной прибыли в случае ускорения оборачиваемости или вызывая определенную потерю выгоды в случае её замедления. Поэтому в ходе проведения анализа товарных запасов необходимо не только охарактеризовать ско-

рость обращения, но также измерить влияние на нее отдельных факторов и определить сумму дополнительной прибыли (или её потери) в случае ускорения (замедления) товарооборачиваемости:

$$BC = O_{\text{рто1}} * (T_{\text{об 1}} - T_{\text{об 0}}), \quad (2.7)$$

где BC – сумма высвобожденных из оборота (дополнительно вовлеченных) средств, руб.

Размер дополнительной прибыли, полученной за счет ускорения оборачиваемости, можно вычислить по сложившемуся в отчетном году уровню рентабельности:

$$\Delta \text{Преал} = BC * R_{\text{рто}} / 100 \quad (2.8)$$

где $\Delta \text{Преал}$ – сумма дополнительной прибыли (потери выгоды), руб.;

$R_{\text{рто}}$ – уровень рентабельности основной деятельности, в % к товарообороту.

На основе произведенного расчета (таблица 2.6.) можно сделать следующий вывод: в результате увеличения однодневного товарооборота на 132,4 тыс. руб. и увеличения времени обращения товаров на 5,5 дня предприятие получила выгоду в сумме 124,8 тыс.руб. при этом уровень рентабельности увеличился на 2,3%.

В результате проведенного выше анализа некоторых экономических показателей следует отметить, что система планирования товарных запасов на ООО «Спорт-Хит» обеспечивает удовлетворение спроса с одной стороны и бездефицитное состояние с другой.

2.3 Анализ внешней среды

Для исследования ассортимента спортивных товаров была выбрана сеть спортивных салонов «Спорт-Хит». В салонах компании широко представлены такие группы товаров как спортивная обувь, одежда, тренажеры, велосипеды, лыжи, теннис, туризм и т.д., различных фирм-производителей, что позволило сделать качественный анализ ассортимента. Анализ ассортимента проводился по всей сети спортивных салонов «Хит-Спорт» в целом.

Исследование потребительских предпочтений спортивной обуви, представленной в сети спортивных салонов «Спорт-Хит».

Для исследования потребительских предпочтений спортивной обуви была разработана анкета. Анкета заполнялась покупателями спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит». В ходе исследования были опрошены 370 человек. Изучив все анкеты и объединив собранные данные, были получены следующие результаты.

1. Анализ выборки по половому признаку опрошиваемых лиц.

В результате опроса было опрошено 64% мужчин и 36% женщин.

Число опрошенных мужчин практически в два раза превышает количество опрошенных женщин. Это связано с повышенным интересом мужского населения к спортивной обуви. Многие мужчины, особенно в возрасте до 25 лет, предпочитают в одежде спортивный стиль, и в качестве повседневной обуви используют спортивную обувь. Женщины же в основном приобретают спортивную обувь для занятия спортом и для активного отдыха. Из этого можно сделать вывод, что мужчины приобретают спортивную обувь намного чаще, чем женщины. Данные представлены на рисунке 2.4.

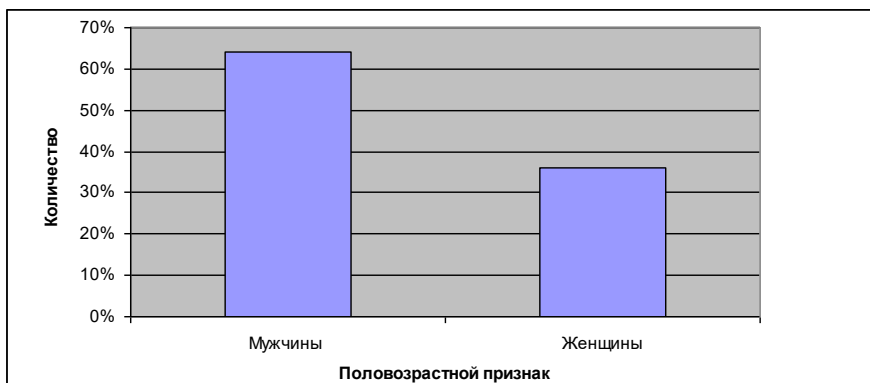


Рисунок 2.4 - Характеристика выборки по половому признаку

2. Распределение выборки по уровню дохода.

Как видно из рисунка 2.5, практически половина опрошенных считают свои доходы средними. 27% опрошенных считают, что их доходы выше среднего уровня, но при этом только 6% потребителей считают свои доходы высокими. Наконец, практически, одна пятая часть потребителей считают свои доходы ниже среднего. Эти данные являются условными, так как потребителям не была представлена четкая система градации между уровнями доходов, и каждый оценивал свой уровень субъективно. Но эти данные помогают приблизительно оценить уровень покупательской способности потребителей.

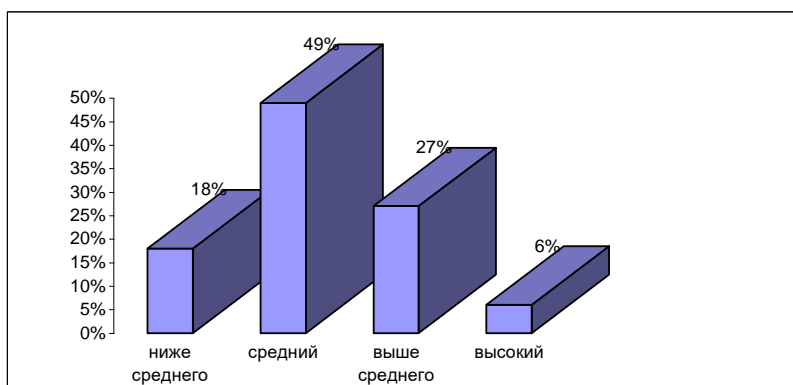


Рисунок 2.5 - Уровень доходов потребителей

3. Изучение потребительских предпочтений фирм-производителей спортивной обуви. Наибольшей популярностью среди потребителей пользуется спортивная обувь фирмы Nike, ее предпочитает 41% опрошенных. Нужно отметить ее ограниченный объем, вследствие чего наблюдается некий дефицит, магазин не может в полном объеме удовлетворить спрос.

На втором месте по популярности идет фирма Adidas – 33%. 19% респондентов предпочитают спортивную обувь Reebok. И только 7% за фирму Fila.

Полученные результаты можно объяснить популярностью той или иной фирмы-производителя, а популярность в свою очередь зависит от интенсивности проводимых рекламных компаний, как самой фирмой-производителем, так и фирмой - продавцом и исторически сложившихся предпочтений. Данные представлены на рисунке 2.6.

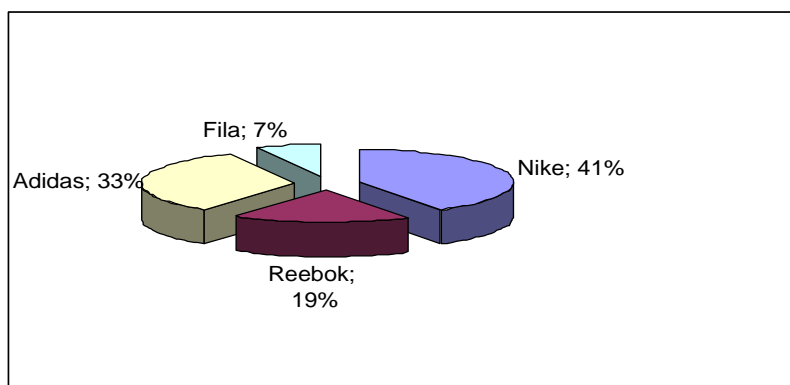


Рисунок 2.6 - Структура потребительских предпочтений по фирмам - производителям

4. Распределение потребителей в зависимости о цели приобретения обуви.

Анкетирование показало, что 48% опрошенных приобретают спортивную обувь для повседневной носки. 35 % респондентов приобретают спортивную обувь для активного отдыха, 17% - для занятий спортом. Как уже говорилось ранее, очень многие мужчины предпочитают спортивный стиль одежды именно поэтому спортивная обувь часто приобретается для повседневной носки. Женщины чаще приобретают спортивную обувь для активного отдыха. В основном покупатели приобре-

тают спортивную обувь не для определенной цели, а для всевозможного использования.

5. Анализ критериев выбора спортивной обуви. Результаты опроса сведены в таблицу 2.8.

Таблица 2.8 - Критерии выбора спортивной обуви по степени значимости

Критерий выбора	Значимость	Значение, %
Качество	1	67
Цена	2	49
Используемые технологии	3	36
Фирма-производитель	4	31
Соответствие моде	5	27

Несмотря на то, что при покупке спортивной обуви большинство покупателей не может объективно оценить качество приобретаемой пары, но, тем не менее, этот аспект наиболее значим при покупке, 67% респондентов поставили этот показатель на первое место. Не малую роль играет стоимость приобретаемой обуви, так как спортивная обувь стоит достаточно дорого, а около 70% респондентов имеют доход не выше среднего. Приблизительно равное число опрошенных поставили на 3 и 4 место важность фирмы – производителя и соответствие моде. Наименьшую значимость при приобретении спортивной обуви имеют используемые технологии. Это можно объяснить тем, что многие покупатели просто не знают о достоинствах используемых технологий.

6. Анализ рекомендаций предложенных покупателями.

Только 60% респондентов оставили свои предложения. Из них 30% оставили благоприятные отзывы, 50% обратили внимание на неудобное расположение товара в магазине, 10% не понравилось долгое обслуживание. Исходя из данных анкетирования, следует особое внимание обратить на расположение товара в торговом зале, согласно основным правилам мерчендайзинга. Сейчас больший упор в расстановке товара делается на деление по брендам, из-за чего в секции торгового зала располагается и мужской и женский товар. Более четкое деление мужского и женского ассортимента позволит покупателям легче ориентироваться в магазине, и быстрее находить нужный товар.

Далее представлен анализ ассортимента спортивной обуви. Анализ ассортимента спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит».

1. По фирмам – производителям. В сети фирменных салонов «Спорт-Хит» спортивная обувь представлена четырьмя фирмами – производителями: Adidas, Nike, Reebok, Fila. Анализ ассортимента кроссовой обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит» по фирмам – производителям отражен в таблице 2.9, графически на рисунке 2.10.

Таблица 2.9 - Ассортимент спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит» по фирмам-производителям

Фирма – производитель	Количество моделей, ед.
Adidas	142
Reebok	132
Nike	85
Fila	15
Итого	374

Из этих данных таблицы 2.9 видно, что наиболее широко представлена кроссовая обувь фирмы Adidas. Немного меньшим ассортиментом представлена обувь фирмы Reebok. На третьем месте представлена фирма Nike. В наименьшем количестве представлена фирма Fila.

Количественное преобладание кроссовой обуви фирмы Adidas и столь незначительный ассортимент кроссовой обуви Fila объясняется торгово-экономическими связями фирмы «Спорт-Хит» с данными производителями, а также популярностью и востребованностью спортивной обуви данных фирм-производителей на современном рынке. В свою очередь, популярность той или иной марки спортивной обуви объясняется применяемыми технологиями и ценовой политикой фирм-производителей, а также интенсивностью и качеством проводимых рекламных компаний. В частности, наиболее хорошо продаются те модели спортивной обуви, которые широко рекламируются при участии всемирно известных людей в различных журналах и на телевидении.

2. Ранжирование ассортимента спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит» по половозрастному признаку.

Спортивную обувь можно разделить на следующие половозрастные признаки: мужская, женская, детская. Анализ ассортимента кроссовый обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит» по половозрастному признаку отражен в таблице 2.10, графически на рисунке 2.7.

Таблица 2.10 - Ассортимент спортивной обуви сети спортивных салонов «Спорт-Хит» по половозрастному признаку, количеству моделей

Признак	Мужская	Женская	Детская
Adidas	111	26	6
Nike	59	12	14
Reebok	89	35	8
Fila	11	3	2
Итого:	170	76	27

Из таблицы 2.10 видно, что в наибольшем ассортименте представлена мужская спортивная обувь. Это связано с повышенным интересом мужского населения к спортивной обуви. Женщины же приобретают спортивную обувь для занятия спортом и для активного отдыха. Из этого можно сделать вывод, что мужчины приобретают спортивную обувь намного чаще, чем женщины. Именно эти предположения подтверждают результаты, полученные в ходе изучения потребительских предпочтений.

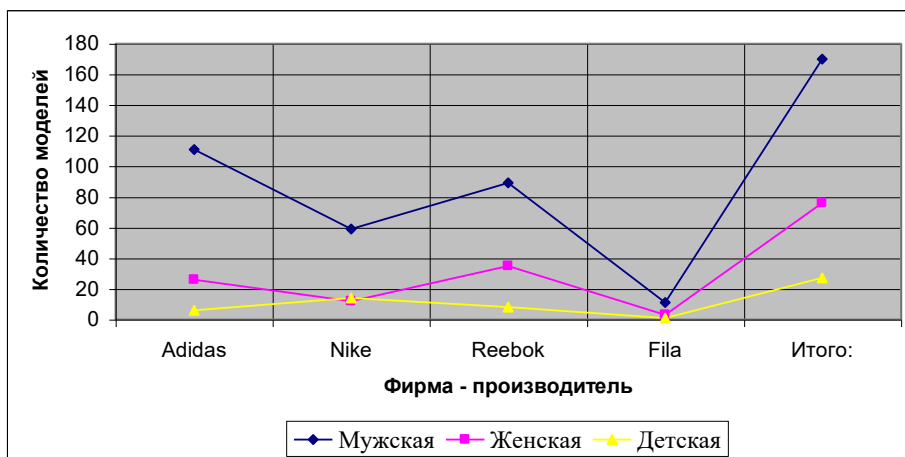


Рисунок 2.7 - Анализ ассортимента спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит» по половозрастному признаку

Основываясь именно на этих предпочтениях покупателей, фирма «Спорт-Хит» составляет свой ассортимент. Столь немногочисленный ассортимент детской обуви объясняется ее дороговизной. И не многие родители могут себе позволить приобрести для своих детей спортивную обувь фирм, которые представлены в спортивных салонах «Спорт-Хит». Так как детская нога быстро растет, а иметь обувь по размеру очень важно для правильного развития и здоровья ног.

3. Анализ ассортимента спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит» по назначению. Анализ ассортимента спортивной обуви по назначению отражен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Ассортимент спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит», по назначению, количеству моделей

Назначение	Фирма - производитель				Всего
	Adidas	Nike	Reebok	Fila	
Бег	28	34	46	4	112
Кросстренинг	57	26	37	7	127
Теннис	8	2	8	----	18
Туризм	8	2	4	----	14
Баскетбол	7	9	11	3	30
Аэробика	6	---	10	2	18

Продолжение таблицы 2.11

Классические	15	7	16	-----	38
Футбол	13	5	---	-----	18
Итого:	142	85	132	16	375

Из данных таблицы 2.11 можно сделать следующие выводы:

- самым распространенным назначением кроссовой обуви является обувь кросстренинг (33%), это новое направление в спортивной обуви. Кросстренинг - это спортивная многофункциональная обувь она имеет универсальные характеристики: амортизация, устойчивость, прочность, предназначена для совмещения занятий аэробикой и на спортивных тренажерах, игровых, непрофессиональных видов спорта, для бега по пересеченной местности. Эта многофункциональность и универсальность позволяет удовлетворять различные потребности покупателей. Именно это и объясняет такую распространенность спортивной обуви данного назначения;

- на втором по популярности месте стоит спортивная обувь для бега (30%). Это связано с тем, что этот вид спорта особенно популярен среди нашего населения. А также, обувь для бега многие используют не по назначению, а просто в качестве универсальной обуви для занятия спортом;

- приблизительно в равных количествах представлена спортивная обувь для баскетбола (8%) и спортивная классическая обувь (10%). Баскетбол популярен среди населения, а спортивная классическая обувь очень модна. В производстве классических туфель для кросса не используется технологии, и они имеют вид первоначальных кроссовок;

- в отдельную категорию можно выделить обувь для туризма (4%). Она представлена не очень широко, но туристическая обувь по своим функциональным свойствам резко отличается от всей остальной спортивной обуви. При ее производстве используются высококачественные материалы и новейшие технологии, которые обеспечивают максимальный комфорт движений. В переднюю, часть обычно вставляется пластик для усиления прочности носовой части обуви. Подметка имеет высокий протектор для улучшения сцепления. В зимних моделях используется крючковая шнуровка, которая обеспечивает полный охват голеностопа, и, не стесняя движений, при этом обувь для ту-

ризма не выглядит как спортивная. Ее зачастую используют в качестве повседневной обуви;

- в равных количествах представлена обувь для тенниса, аэробики и футбола (5%). Отдельно хотелось бы выделить туфли для футбола, так как она отличается очень узкой специализацией.

Самым важным для респондентов при выборе спортивного магазина является ассортимент, затем идут цена и обслуживание, а далее месторасположение.

Относительно критериев выбора спортивной одежды, челябинские потребители выделили следующие: качество (56, 1%), цена (23,2%), скидки (15%), страна изготовитель (5,7%). Причем, все потребители с высоким доходом придают наибольшее значение качеству товара (100%). В целом, респонденты были довольны совершенной покупкой спортивной одежды (53,4%).

Можно сделать выводы, что потребители не отдают предпочтение какой-либо одной марке спортивных товаров, а наиболее известные и предпочитаемые ими марки Reebok и Adidas. Потребители монобрендовых магазинов отличны от потребителей мультибрендовых магазинов только по доходу, по цели покупки существенных различий не наблюдается. Скидки являются значительным стимулом к совершению покупки, особенно в тех случаях, когда покупки совершаются спонтанно или незапланированно. Челябинские потребители покупают спортивную одежду не только для занятий спортом, но и с целью ношения её в повседневной жизни.

2.4 Анализ внутренней среды

На основе проведенного анализа составим матрицу SWOT-анализа компании «Спорт-Хит», таблица 2.12.

Таблица 2.12 - SWOT-анализ ООО «Спорт-Хит»

(Сильные стороны)	(Слабые стороны)	ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
<ul style="list-style-type: none"> - Эффективная команда управления и хорошая корпоративная стратегия; - Популярность и узнавание брэнда; - Контроль над собственным каналом распределения; - Стабильное финансовое положение с минимальными долгосрочными долгами; - Научные исследования, использование инноваций в реализации новых товаров, реализация высококачественного товара по самой низкой цене. 	<ul style="list-style-type: none"> - Организация действительно имеет широкий ассортимент спортивных товаров. Однако доход бизнеса все еще зависит от его доли на рынке. Это может сделать компанию уязвимой, если по какой-нибудь причине ее доля на рынке снизится; - Розничный сектор - самая чувствительная цена. Компания имеет собственного розничного продавца. Однако большинство его дохода получено из продажи у розничных продавцов. Розничные продавцы стараются предложить покупателю товар по более низкой цене, чем у другого розничного продавца-конкурента. Таким образом, чистая прибыль имеет тенденцию сокращаться. 	
(Возможности)	(Угрозы)	ВНЕШНЯЯ СРЕДА
<ul style="list-style-type: none"> - Расширение ассортимента товаров - Развитие бизнеса. Например, появляющиеся рынки, типа Китая и Индии имеют новое более богатое поколение потребителей; - Новая технология и новшество, чтобы остаться на вершине потребностей рынка; - Рост репутации благодаря спортивным состязаниям (Кубок мира (футбол) и Олимпийские Игры). 	<ul style="list-style-type: none"> - Компания функционирует на международном рынке, т.е. покупает и продает в различных валютах, таким образом, затраты и чистая прибыль не устойчивы за длительные периоды времени. Такая ситуация может означать, что Спорт-Хит может продавать в убыток. Эта проблема стоит перед всеми глобальными марками; - На рынке спортивной одежды очень много конкурентов. Конкуренты развивают альтернативные марки, чтобы сократить долю компании Спорт-Хит на рынке. - Розничный сектор - конкурентная цена. Это в конечном счете означает, что потребители делают покупки наиболее выгодно для себя. Так, если один магазин устанавливает определенную цену за пару спортивных ботинок, потребитель может пойти в другой магазин, чтобы сравнить цены за точно тот же товар, и купить по более дешевой цене. Такая чувствительность розничной цены - потенциальная внешняя угроза для компании Спорт-Хит. 	

Таблица 2.13 - Развернутый SWOT-анализ ООО «Спорт-Хит»

Внешние КФУ	/ / / / / / / /	Внутренние КФУ	
		+ Сильные стороны	- Слабые стороны
+ Возможности		<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на клиента: продолжение приверженности стратегии качества для совершенствования продуктов и методов работы с клиентами; - Совершенствование узнаваемости и маркетинговой привлекательности брэнда, который на данный момент является одним из самым узнаваемым в отрасли; - Использование быстрой реакции на инновации (как части гибкой корпоративной культуры) для развития продуктов. 	<ul style="list-style-type: none"> -Повышение маркетинговой привлекательности, узнаваемости брэнда, развитие технологий и инноваций для сохранения и увеличения доли на рынке
- Угрозы		<ul style="list-style-type: none"> -Создания лидерства в отрасли для защиты от маркетингового давления конкурентов; -Высокая узнаваемость брэнда для избежания маркетингового давления конкурентов; 	<ul style="list-style-type: none"> - Избежание маркетингового давления конкурентов; - Развитие монобрендовой сети и повышения контроля над продажами. <p>Матрица «Бостон Консалтинг Групп» БКГ исходит из того, что темпы роста объемов продаж продукции на рынке и её соответствующая доля рынка являются важными факторами при определении стратегии маркетинга, менеджеры могут использовать матрицу БКГ для осуществления классификации каждого отдельного продукта (или стратегического подразделения предприятия) с точки зрения его существующей или прогнозируемой прибыльности и потребности в финансировании использующие анализ портфеля продукции менеджеры должны рассмотреть положение относительно его конкурентов</p>

Матрица «Бостон Консалтинг Групп» БКГ исходит из того, что темпы роста объёмов продаж продукции на рынке и её соответствующая доля рынка являются важными факторами при определении стратегии маркетинга, менеджеры могут использовать матрицу БКГ для осуществления классификации каждого отдельного продукта с точки зрения его существующей или прогнозируемой прибыльности и потребности в финансировании используя анализ портфеля продукции менеджеры должны рассмотреть не только положение продукта относительно его конкурентов, но также и возможности для улучшения доли этого продукта в общем потоке денежных поступлений

Темп роста объёма продаж продукта на рынке (%)	Высокий	ЗВЕЗДА Спортивные костюмы (для всей семьи)	ТРУДНЫЙ РЕБЁНОК Спортивный инвентарь
	Низкий	ДОЙНАЯ КОРОВА Спортивная обувь	МАЛОПРИБЫЛЬНЫЙ ПРОДУКТ (СОБАКА) Специализированная спортивная одежда
		Высокая	Низкая

Доля рынка (относительно конкурентных товаров)

Рисунок 2.8 - Матрица портфеля продукции БКГ ООО «Спорт-Хит»

Анализ портфеля продукции фирмы «Бостон Консалтинг Групп».

$$\text{Коэффициент доли рынка} = \frac{\text{Объём продаж данного СХП}}{\text{Объём продаж крупнейшего конкурента данного СХП}} \quad (2.9)$$

Таблица 2.14 - Анализ продукции фирмы ООО «Спорт-Хит»

Продукт	Объём продаж (млн. руб.).					Темп роста на рынке
	К ₀₁	К ₀₂	К ₀₃	К ₀₄	К ₀₅	
Продукт 1. Специализированная спортивная одежда	20	20	10	6	2	3%
Продукт 2. Спортивная обувь	60	10	10	4	1	5%
Продукт 3. Спортивный инвентарь	12	10	8	2	1	15%
Продукт 4. Детская спортивная одежда	50	50	20	8	----	9%
Продукт 5. Спортивные костюмы	27	9	2	---	----	11%

В соответствии с таблицей 2.14: Продукт 1 - Малоприбыльный продукт (собака); Продукт 2 - Дойная корова (каждое предприятие нуждается, по крайней мере, в одном продукте этой категории); Продукт 3 - Трудный ребёнок; Продукт 4 - Располагается между дойной коровой и малоприбыльным продуктом, а также вблизи категорий звезды и трудного ребёнка; Продукт 5 - Звезда (каждое предприятие должно иметь, по крайней мере, один продукт этой категории).

Таблица 2.15 - Возможные стратегии инновационного развития компании ООО «Спорт-Хит»

<p style="text-align: center;">Звёзды</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять оборонную стратегию: защитить имеющуюся долю рынка; - произвести повторные инвестиции доходов в виде модернизации продукта, снижения цены, повышения эффективности производства и т.п. завоевать большую долю новых потребителей. 	<p style="text-align: center;">Трудный ребёнок</p> <ul style="list-style-type: none"> - принять стратегию «наращивания», т.е. произвести значительные инвестиции для получения сверхвысокой доли объёма новых продаж и выкупить продукты-конкуренты для того, чтобы получить дополнительную долю рынка; - сфокусировать усилия на конкретной нише рынка, в которой может быть достигнуто доминирующее положение.
<p style="text-align: center;">Дойные коровы</p> <p>принять стратегию «удержания»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поддерживать лидирующее положение на рынке; - произвести инвестиции в модернизацию процесса изготовления и в получение технологического преимущества; - произвести инвестирование в модернизацию изделия/его функциональных особенностей; - поддерживать лидирующее положение по цене; - использовать часть прибыли для поддержки продуктов категорий Трудного ребёнка и Звёзд; - для слабых продуктов категории дойных коров использовать стратегию «урожая» 	<p style="text-align: center;">Малоприбыльные продукты (собаки)</p> <ul style="list-style-type: none"> - сфокусировать усилия на специальном сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующее положение и который можно защитить от атак конкурентов; - применить стратегию «урожая»: - повысить краткосрочную прибыльность путём снижения до минимума всех затрат на поддержку, естественным следствием этой стратегии является сворачивание продукта (см. ниже); - применить стратегию «сворачивания»: - продать продукт или прекратить его производство по причине того, что ресурсы могут использоваться с большей пользой в другом месте

По результатам главы можно сделать вывод, что в условиях рынка торговая сеть может отказаться от продукции, государство не покрывает убытки, банки диктуют свои условия при выдаче кредитов, появляется конкуренция, присущая рынку. Предприятие, не приспособленное к рыночным отношениям, может, таким образом, быстро обанкротиться. Чтобы избежать этого, руководителям и специалистам в об-

ласти хозяйственной деятельности необходимо осваивать методы и технику управления инновационной деятельностью в условиях рыночных отношений, которая является на сегодняшний день одним из основных конкурентных компании.

Вывод по 2 главе.

Во второй главе, мы рассмотрели хозяйственно – финансовую деятельность компании ООО «Спорт-Хит».

ООО Спорт-Хит» является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является извлечение прибыли, занимается. Предприятия входят как продажа товаров по образцам, для оптовых покупателей, так и розничная торговля.

Организация ООО «Спорт-Хит» показывает хорошие результаты своей деятельности, которые выражаются в увеличении товарооборота на 48117 тыс. руб. Таким образом товарооборот возрос в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 37,5%. Этому способствовали следующие факторы: увеличение валового дохода в сумме 2767,27 тыс.руб., увеличение производительности труда – в результате увеличения среднесписочной численности работников на 54,5 человек товарооборот возрос на 24418,7 тыс. руб. Наиболее существенным фактором оказалась выработка, ее значительное увеличение на 69,55 тыс. руб., что привело к существенному росту товарооборота на 23681,8 тыс. руб., в отчетном периоде, поэтому руководству организации следует, прежде всего, стремиться к увеличению производительности труда работников.

И ещё можем сказать, что потребители данной компании не отдадут предпочтение какой-либо одной марке спортивных товаров, а наиболее известные и предпочитаемые ими марки Reebok и Adidas. Потребители монобрендовых магазинов отличны от потребителей мультибрендовых магазинов только по доходу, по цели покупки существенных различий не наблюдается. Скидки являются значительным стимулом к совершению покупки, особенно в тех случаях, когда покупки совершаются спонтанно или незапланированно. Челябинские потребители покупают спортивную одежду не только для занятий спортом, но и с целью ношения её в повседневной жизни

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СПОРТ-ХИТ»

3.1 Оценка инновационной позиции организации и обоснование направлений инновационной деятельности

Компания ООО «Спорт-Хит» планирует открыть магазин, который будет продавать сток спортивных товаров из старых коллекций, а также не ходовых размеров, оставшихся в единичных экземплярах. В новых магазинах предполагается введение гибкой ценовой политики, которая подразумевает низкие цены, к тому же многим покупателям нравятся модели из коллекций, распроданных в прошлых сезонах, которые могут встретиться в сток-магазине. Кроме того, предусмотрено открытие в каждом районе по сток-магазину, что удобно для жителей проживающих близко с данным магазином.

Планируемое увеличение объема продаж от создание сток-магазина, представлено в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Прогнозируемое изменение показателей

Этап	Сроки	Показатели		
		Увеличение объема продаж, тыс. заказов в год	Увеличение объема, продаж, тыс. руб. в год	Загрузка складского комплекса, %
0	до 01.12.2019	11,5	123600	—
I	с 2019 по 2021 гг.	23	233610	35
II	с 2021 по 2025 гг.	69	556200	100

Однако, реализация данного проекта требует определенных капиталовложений, поэтому для рассмотрения эффективности инновационной деятельности компании «Спорт-Хит» в дальнейшем, сейчас необходимо провести детальный анализ затрат на его реализацию. Для этого можно разделить все затраты на единовременные капиталовложения, связанные с предпроектной подготовкой, и текущие затраты, обеспечивающие работу данного проекта. Необходимые единовременные инвестиции приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Единовременные затраты на реализацию проекта

Показатель	Сумма, руб.
Стоимость оборудования	8 250 000
Ремонтно-строительные работы	270 000
Доставка оборудования	165 000
Монтаж оборудования	412 500
Обучение и набор персонала	115 500
Оплата консультационных услуг	30 000
Аренда временного склада	1 200 000
Итого:	9 243 000

К единовременным затратам относится не только непосредственная покупка оборудования, но и услуги ремонтно-строительной организации по выполнению ремонтно-строительных работ на территории главного склада, проведение которых необходимо не только для монтажа оборудования, но и для физического разделения складов. Помимо непосредственной покупки оборудования сюда же относятся затраты на доставку и монтаж покупаемого оборудования.

Кроме этого необходимо провести обучение персонала, занятого непосредственной работой на покупаемом оборудовании, а также подготовить специалистов, для его технического обслуживания и ремонта.

Данные единовременные инвестиции, составляющие 9 243 000 руб., и включающие оплату консультационных услуг, не превышают размера уже сформированного фонда развития компании ООО «Спорт-Хит», и могут быть реализованы без привлечения дополнительных источников финансирования в первый год осуществления предпроектной подготовки. Так как в соответствии с комплексным планом инновационного развития компании ООО «Спорт-Хит» данный складской комплекс в первые три года, после ввода в эксплуатацию будет использоваться только на 35 %, то другую группу затрат – текущие затраты, можно разделить на:

- постоянные – не зависящие от объемов производства (оборотов склада), представлены в таблице 3.3;

переменные – прямо зависящие от объемов производства, представлены в таблице 3.3;

- условно-постоянные – до определенного момента не зависящие от объемов производства, а затем переходящие на другой количественный уровень, представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.3 - Структура постоянных и переменных затрат

Показатель	Ед. изм.	Значение
Постоянные затраты:		
Зарплата руководящего аппарата	руб. в год	240 000
Амортизация оборудования	руб. в год	825 000
Итого постоянных затрат:	руб. в год	1 065 000
Переменные затраты:		
Зарплата персонала	% от объемов продаж	1
Покупная стоимость	% от объемов продаж	67
Итого переменных затрат:	% от объемов продаж	68

При развитии инновационной деятельности компании «Спорт-Хит» подразумевается использование уже имеющихся складских площадей, а реализация данного проекта никаким образом не влияет на размер существующей арендной платы, поэтому аренда склада в расчетах учитываться не будет. Следовательно, для данного проекта постоянными затратами будут являться: зарплата руководящего аппарата; амортизация оборудования, так как в соответствии с технической документацией на складской комплекс, срок эксплуатации оборудования составляет 10 лет, то годовая амортизация оборудования рассчитывается по формуле:

$$A_m = C_o / T_э, \quad (3.1)$$

где, A_m - Амортизация оборудования

C_o - Стоимость оборудования

$T_э$ - Срок эксплуатации, лет.

При этом начисление амортизации будет производиться, начиная с первого года эксплуатации оборудования.

Переменные затраты – это зарплата кладовщиков и рабочих; покупная стоимость запасных частей и комплектующих. Переменные затраты даются в процентном выражении от ожидаемых объемов продаж.

Таблица 3.4 - Структура условно-постоянных затрат

Этап	Электроэнергия, руб. в год	Ремонт и обслуживание оборудования, руб. в год	Итого, руб. в год
I	81 900	213 000	294 900
II	234 000	630 000	864 000

Условно-постоянные затраты рассчитаны для каждого этапа, на основании технической документации, предоставленной ОАО «МЦНИТИ», таблица 2.16 с учетом того, что на первом этапе оборудование будет использовано, только на 35 % от проектной мощности.

Основные показатели, для определения эффективности инновационного проекта приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Основные показатели эффективности инновационного развития

Показатели	Ед.изм.	Значение
Единовременные затраты	тыс.руб.	10 443
Срок работы оборудования после ввода	лет	10
Объем продаж товаров		
I этап	тыс. руб.	233 610
II этап	тыс. руб.	556 200
Постоянные затраты	тыс. руб.	1 065
амортизация	тыс. руб.	825
Переменные затраты	% от продаж	68
Условно-постоянные затраты:		
I этап	тыс. руб.	295 000
II этап	тыс. руб.	864 000
Годовой объем продаж, заказов		

Продолжение таблицы 3.5

Г этап	тыс. шт.	23
в 1 год реализации проекта	тыс. шт.	6
II этап	тыс. шт.	69
Рублевый депозит	%	9
Уровень риска проекта	%	35
Уровень инфляции	%	11

Для расчета коэффициента дисконтирования (d), воспользуемся формулой:

$$d = a + b + c \quad (3.2)$$

где a - доходность альтернативных вложений

b - уровень премии за риск

c - уровень инфляции

В данном проекте, в качестве альтернативных вложений средств, необходимых для реализации данного проекта, взят средний банковский депозитный процент – 9 % годовых. Премию за риск рассчитаем, исходя из среднего класса инновации, определяемого на основании морфологической таблицы 3.6, по формуле:

$$\tilde{K} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}, \quad (3.3)$$

где \tilde{K} - средний класс инновации

k_i - класс сложности инновации по i -му классификационному признаку (i -й строке таблицы 3.6)

n - количество классификационных признаков

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.6:

$$\tilde{K} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n} = \frac{89}{17} = 5,23 \quad (3.4)$$

Тогда, в соответствии с таблицей 3.7, при $\tilde{K} = 5,23 \approx 6$, параметр b , при расчете коэффициента дисконтирования будет составлять 10 %. Однако, реализация данного долгосрочного проекта, вносящего коренные изменения в существующую технологию работы, сопряжена с большим риском, поэтому в дальнейших расчетах премию за риск возьмем равной 35 %.

По данным агентства РБК, уровень годовой инфляции в 2017 г. составил 11 %. Поэтому для дальнейших расчетов значение уровня инфляции (*c*) возьмем равным 11 %.

Таблица 3.6 - Классификации нововведений и инновационных процессов по группам риска

№ п/п	Признаки разделения на группы	Значения признаков, определяющих группу риска	Класс по признаку
	По содержанию нововведения	Новая технология (метод)	6
	Тип новатора (сфера создания новшества)	Производственные фирмы и отделения	7
	Тип новатора (область знаний и функций)	Организация и управление	4
	Тип инноватора (сфера нововведения)	Промышленные звенья	6
	Уровень инноватора	Подразделение фирмы	7
	Территориальный масштаб нововведения	Российская федерация, ближнее зарубежье	6
	Масштаб распространения нововведения	Единичная реализация	5
	По степени радикальности (новизны)	Ординарные (изобретения, новые разработки)	4
	По глубине преобразований инноватора	Комплексные	4
	Причина появления нового (инициатива)	Потребности производства	5
	Этап ЖЦ спроса на новый продукт	Типовая, классическая кривая	1
	Этапы ЖЦ товара (по типовой кривой)	Рост	4
	Уровень изменчивости технологии	«Плодотворная» технология	5
	Этапы ЖЦ технологии	Зарождение <i>E</i>	8
	Этапы ЖЦ организации-инноватора	Становление	6

Продолжение таблицы 3.6

Длительность инновационного процесса	Долгосрочные (более 3 лет)	8
Сумма строк:		89

Таблица 3.7 - Соотношение среднего класса инновации и средней премии за риск, устанавливаемой для инновации данного класса

Средний класс инновации	1	2	3	4	5	6	7	8
Премия за риск, %	0,0	0,5	1,0	2,0	5,0	10,0	20,0	50,0

Таким образом, значение коэффициента дисконтирования, для расчета экономической эффективности данного проекта:

$$d = a + b + c = 9\% + 35\% + 11\% = 55\%$$

Чтобы определить чистый дисконтный доход данного проекта на основании данных из таблицы 3.7, необходимо рассчитать общие текущие затраты по каждому периоду. Для этого воспользуемся таблицей 3.8, где по периодам указано равномерное изменение объема продаж для расчета переменных затрат.

Таблица 3.8 - Расчет текущих затрат по периодам, тыс. руб.

Этап	I			II						
	36000	134820	233610	279690	325770	371850	417960	464040	510120	556200
Период	36000	134820	233610	279690	325770	371850	417960	464040	510120	556200
Объем продаж	24480	91680	158850	190200	221520	252870	284190	315540	346890	378210
Переменные затраты	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065
Постоянные затраты	294,9	294,9	294,9	864	864	864	864	864	864	864
Условно-постоянные	25830	93030	160200	192120	223470	254790	286140	317460	348810	380160
Итого	36000	134820	233610	279690	325770	371850	417960	464040	510120	556200

Теперь, на основании полученных данных, можно рассчитать затраты таблицы 3.9, поступления от проекта таблица 3.10 и потоки денежных средств таблица 3.11 для каждого года реализации данного проекта.

Таблица 3.9 - Затраты на проект, тыс. руб.

Этап	I			II						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Период	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Временные затраты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Текущие затраты	25830	93030	160200	192120	223470	254790	286140	317460	348810	380160
Итого	25830	93030	160200	192120	223470	254790	286140	317460	348810	380160

Таблица 3.10 - Поступления от проекта, тыс. руб.

Этап	I			II						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж	36000	134820	233610	279690	325770	371850	417960	464040	510120	556200
Амортизация	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825
Итого	36840	135630	234450	280530	326610	372690	418770	464850	510930	557040

Таблица 3.11 - Поток денежных средств

Этап	I			II						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Период	36840	135630	234450	280530	326610	372690	418770	464850	510930	557040
Приток	25830	93030	160200	192120	223470	254790	286140	317460	348810	380160
Отток	10980	42600	74220	88410	103140	117900	132630	147390	162120	176880
Итого	36840	135630	234450	280530	326610	372690	418770	464850	510930	557040

Графическое представление результатов вычислений данной таблицы 3.11, приведено на рисунке 3.1.

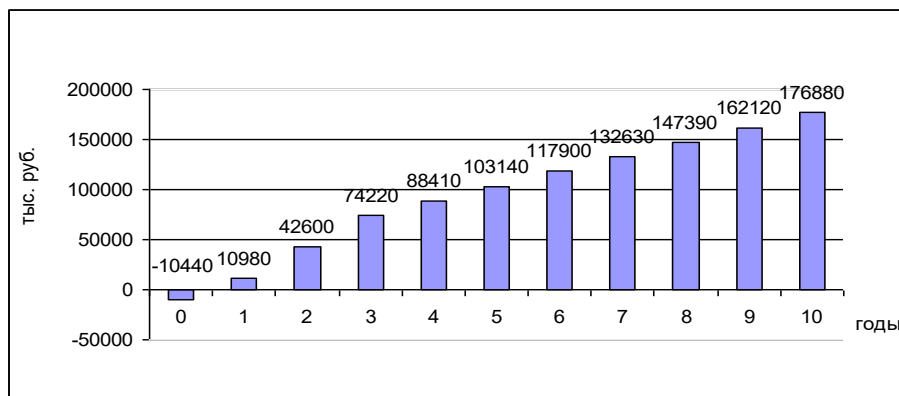


Рисунок 3.1 - Поток денежных средств инновационного проекта

Чистый дисконтный доход (ЧДД) рассчитывается, как разность накопленного дисконтированного дохода от реализации проекта и дисконтированных единовременных затрат на внедрение инновации:

$$ЧДД_n = \sum_{i=1}^n ДД_i \quad (3.4)$$

где $ДД_i$ - дисконтированный доход i -го периода реализации проекта

n - количество периодов реализации проекта

Дисконтированный доход определенного периода рассчитывается по формуле:

$$ДД_i = \left(D_i \times \frac{1}{(1+d)^{i-1}} \right) - \left(R_i \times \frac{1}{(1+d)^{i-1}} \right) = (D_i - R_i) \times \frac{1}{(1+d)^{i-1}} \quad (3.5)$$

где D_i - доходы i -го периода реализации проекта

R_i - затраты i -го периода реализации проекта

d - коэффициент дисконтирования

Результаты расчетов $ЧДД$ и $ДД$ для каждого периода реализации проекта приведены в таблице 3.12:

Таблица 3.12 - Расчет чистого дисконтного дохода

Этап	Период	D_i , тыс. руб.	R_i , тыс. руб.	$\frac{1}{(1+d)^{i-1}}$	$\frac{D_i \times 1}{(1+d)^{i-1}}$, тыс. руб.	$\frac{R_i \times 1}{(1+d)^{i-1}}$, тыс. руб.	ДД, тыс. руб.	ЧДД, тыс. руб.
0	0	0	313200	1,00	0	10443	-10443	-10443
I	1	10980	0	0,65	7087,2	0	7087,2	-3355,8
	2	42600	0	0,42	17732,7	0	17732,7	14376,9
	3	74220	0	0,27	19930,8	0	19930,8	34307,7
II	4	88410	0	0,17	15315	0	15315	49622,7
	5	103140	0	0,11	11529	0	11529	61151,7
	6	117900	0	0,07	8501,4	0	8501,4	69653,1
	7	132630	0	0,05	6171	0	6171	75824,1
	8	147390	0	0,03	4423,8	0	4423,8	80247,9
	9	162120	0	0,02	3139,8	0	3139,8	83387,7
	10	176880	0	0,01	2209,8	0	2209,8	85597,5
Итого		1056270	313200		3 201,35	96040,5	10443	

Так как ЧДД за весь период реализации проекта имеет положительное значение, следовательно, данный проект является экономически эффективным.

Срок окупаемости проекта по инновационному развитию компании «Спорт-Хит», представляет собой расчетную дату, начиная с которой чистый дисконтированный доход принимает устойчивое положительное значение. Математически срок окупаемости находится при решении экспоненциального уравнения расчета ЧДД с неизвестным периодом реализации (X), при этом значение ЧДД принимается равным 0, т.е. когда дисконтированный доход равен (покрыл) дисконтированные затраты:

$$\sum_{i=1}^X \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}} = \sum_{i=1}^X \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}$$

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^X \frac{D_i - R_i}{(1+d)^{i-1}} = 0 \quad (3.6)$$

Однако на практике применяют метод приблизительной оценки срока окупаемости:

$$T_{ок} \approx t_- - \frac{\text{ЧДД}_-}{\text{ЧДД}_+ - \text{ЧДД}_-}, \quad (3.7)$$

где t_- - последний период реализации проекта, при котором разность накопленного дисконтированного дохода и дисконтированных

затрат принимают отрицательное значение

$ЧДД_-$ - последнее отрицательное значение $ЧДД$

$ЧДД_+$ - первое положительное значение $ЧДД$

Таким образом:

$$T_{ок} \approx t_- - \frac{ЧДД_-}{ЧДД_+ - ЧДД_-} = 1 - \frac{-3355,8}{14376,9 - (-3355,8)} = 1,30 \quad (3.8)$$

Таким образом, данный проект окупается на четвертый месяц, после внедрения на предприятии. Это не превышает срок реализации данного проекта, а, следовательно, подтверждает экономическую эффективность данного проекта.

Индекс доходности – это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным затратам:

$$ИД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}}, \quad (3.9)$$

- где D_i - доходы i -го периода реализации проекта
 R_i - затраты i -го периода реализации проекта
 d - коэффициент дисконтирования
 n - количество периодов реализации проекта

Таким образом, из данных показателей можем составить график ЧДД и ДД. График представлен на рисунке 3.2.

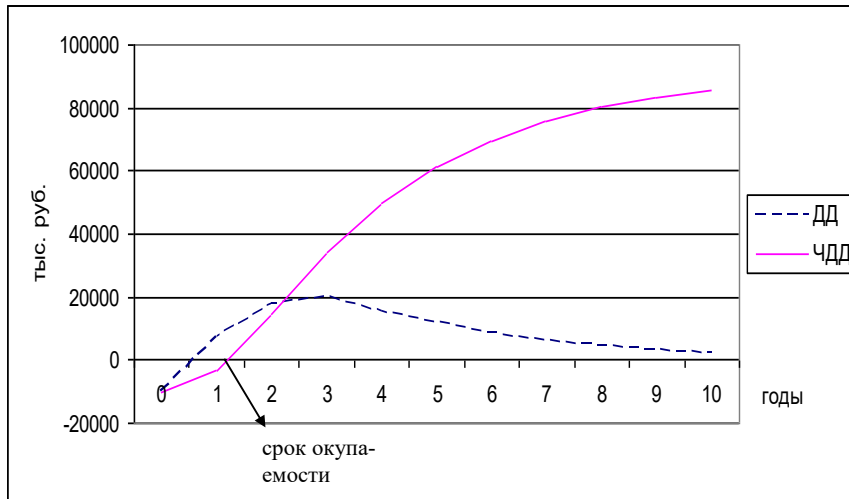


Рисунок 3.2 - Графики ЧДД и ДД

$$ИД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}} = \frac{96040,5}{10443} = 9,20$$

В данном случае индекс доходности больше 1, следовательно, данный проект экономически эффективен.

Среднегодовая рентабельность проекта является разновидностью индекса доходности, соотношенного со сроком реализации проекта. Этот показатель показывает, какой доход приносит вложенная в проект единица инвестиций:

$$CP = \frac{ИД - 1}{n} \times 100\% , \quad (3.10)$$

где $ИД$ - индекс доходности

n - количество периодов реализации проекта

Таким образом:

$$CP = \frac{ИД - 1}{n} \times 100\% = \frac{9,20 - 1}{11} \times 100\% = \frac{8,20}{11} \times 100\% = 74,5\%$$

Критерием экономической эффективности инновационного развития компании «Спорт-Хит» является положительная рентабельность проекта.

Внутренняя норма доходности – это такое значение дисконта, при котором ЧДД принимает значение, равное 0. Математически, внутренняя норма доходности находится при решении экспоненциального уравнения расчета ЧДД с неизвестным дисконтом (X), при этом значение ЧДД принимается равным 0, т.е.:

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{(D_i - R_i)}{(1 + X)^{i-1}} = 0, \quad (3.11)$$

Однако на практике применяют метод приблизительной оценки внутренней нормы доходности (ВНД). Для этого производят ряд вычислений ЧДД с постепенным увеличением дисконта до тех пор, пока ЧДД не станет отрицательным. И затем рассчитывается приближенное значение ВНД по формуле:

$$\text{ВНД} \approx d_+ + \text{ЧДД}(d_+) \times \frac{d_- - d_+}{\text{ЧДД}(d_+) - \text{ЧДД}(d_-)}, \quad (3.12)$$

где d_+ - последнее значение дисконта, при котором ЧДД принимал положительное значение

d_- - первое значение дисконта, при котором ЧДД принимал отрицательно значение

Так как, данный проект окупается в первый же год своей реализации, а срок реализации достаточно велик, то для расчета ВНД предлагается увеличить коэффициент дисконтирования сразу в несколько раз.

Таким образом:

$$\text{ВНД} \approx 2,3 + 9,6 \times \frac{2,35 - 2,30}{9,6 - (-32,25)} = 2,3014$$

Определение точки безубыточности служит для подтверждения правильности расчетного объема реализации. Точка безубыточности рассчитывается из соотношения равенства издержек и выручки от реализации продукции:

$$T_6 = \frac{C}{p - v} = \frac{C \times N}{P - V} = \frac{C \times N}{M + C}, \quad (3.13)$$

где C - условно-постоянные затраты на выпуск новой продукции

- p - цена единицы товара
- P - выручка от реализации
- v - переменные затраты на реализацию единицы товара
- V - переменные затраты на реализацию товара
- M - прибыль от реализации товара
- N - Объем продаж в натуральном выражении

Расчет точки безубыточности будем проводить для наиболее уязвимого периода – первого года реализации проекта, т.е. для периода, в течение которого данный проект полностью окупается, т.к. здесь могут проявиться какие-либо недостатки, допущенные на подготовительном этапе, в монтаже оборудования, подготовке персонала, и это может вызвать отклонения от расчетных параметров.

$$T_{\text{б}} = \frac{C}{p - v} = \frac{1065 + 294,9}{\frac{36000}{23000} - \frac{25830 - (106,5 + 294,9)}{23000}} = 2\,713$$

Таким образом, при продаже со склада компании 2 713 заказов, в первый год реализации проекта, соблюдается равенство издержек и выручки от реализации проекта.

Для определения точки безубыточности графическим методом, представленным на рисунке 3.13, необходимо построить графики объема продаж вместе с постоянными и общими затратами. Для построения графика линейной функции достаточно определить две точки.

Таблица 3.13 - Данные для расчета точки безубыточности для первого года

Объем продаж, шт.	0	3600
Постоянные затраты, тыс. руб.	1359,9	1359,9
Переменные затраты, тыс. руб.	0	14688
Общие затраты, тыс. руб.	1359,9	16047
Объем продаж, тыс. руб.	0	21600

Таким образом, в результате выполненных вычислений, было установлено, что данный проект экономически эффективен, имеет высокую привлекательность для инвестиций, т.к. имеет высокую доходность и, несмотря на долгосрочность, окупается в первый год своей реализации. Также можно говорить о высокой экономической устойчивости проекта, т.к. внутренняя норма доходности более чем в 4 раза превышает ставку дисконтирования, используемую в расчетах.

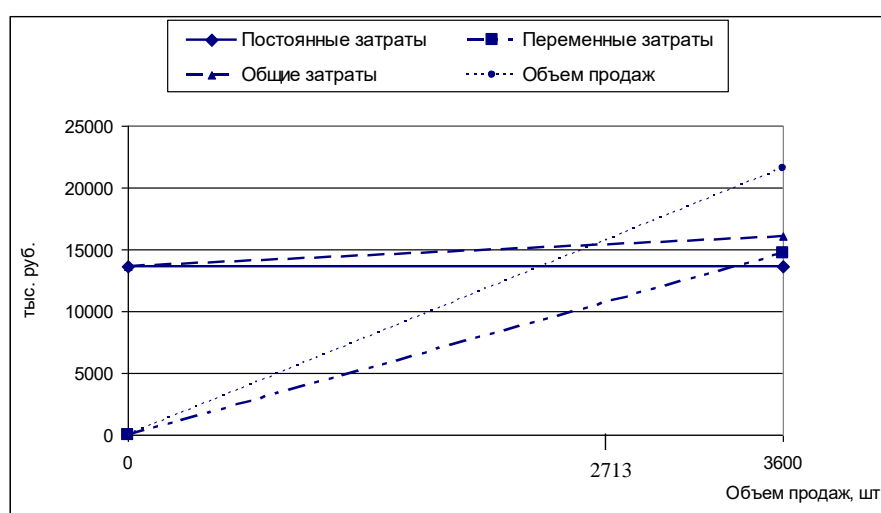


Рисунок 3.3 - Графическое определение точки безубыточности.

На сегодняшний день, до реализации проекта, текущий показатель количества продаж соответствует 11 500 штук в год, при этом в первый год реализации проекта планируется выполнить лишь 6 000 продаж, что меньше значения показателя текущего количества продаж в 1,9 раз. Однако для полной окупаемости проекта достаточно в первый год произвести 2 713 продажи, т.е. меньше 50 % от запланированного и в 4,2 раза меньше текущего.

3.2 Рекомендации по совершенствованию инновационной деятельности

На основе проведенных исследований, можно выделить ряд стратегических направлений по совершенствованию инновационной деятельности.

1. Анализ ассортимента спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит».

Сопоставив анализ ассортимента спортивной обуви в сети спортивных салонов «Спорт-Хит» с исследованием потребительских предпочтений, можно увидеть, насколько данный ряд продукции отвечает требованиям и спросу потребителям. Своевременно выявив отклонения, руководство компании посредством корректирующих мер способствует стабилизации и диверсификации ассортимента, следовательно, не только удержания потребителей, но и приобретение новых.

Проблема: анализ выборки показал, что число покупателей-женщин почти в два раза меньше мужчин, поэтому считаю целесообразным ООО «Спорт-Хит» разработать программу, направленную на дополнительное привлечение к приобретению товаров для женщин.

Рекомендация: организовать работу отдела маркетинга на составление более подробных и содержательных анкет. Анализируя данные анкет, маркетологи получают полезную информацию, благодаря которой новые пути привлечения покупателей-женщин будут гораздо эффективнее.

Проблема: изучение потребительских предпочтений фирм-производителей спортивной обуви позволяет установить уровень спроса по брендам обуви, что помогает правильно сформировать приоритеты снабжения и закупа. Из результатов изучения потребительских предпочтений фирм – производителей, выявлен некий дефицит ассортимента спортивной обуви Nike.

Рекомендация: расширение ассортимента спортивной обуви Nike.

Сократить сумму закупа бренда Fila либо вообще отказаться от него т.к., несмотря на низкую цену по сравнению с другими представленными фирмами продажи его ничтожно малы.

Уступая в качестве, дизайне и технологичности фирмам гигантам с мировыми именами Nike, Adidas, Rebbok, бренду Fila нет шансов прижиться на данном рынке.

Освободившиеся оборотные средства использовать на расширение ассортимента спортивной обуви Nike, как модельного, так и размерного ряда (повышенным спросом пользуются 41-43 размеры).

В настоящее время на рынках спортивной продукции наблюдается сильная, нарастающая конкуренция. Данный рынок достаточно емкий и с каждым годом привлекает все новых и новых участников. Эти факты тормозят развитие фирм-продавцов, многие из которых не выживают и сокращают свою деятельность, а в наихудшем случае ликвидируют ее. Ранее участники рынка могли, спокойно торговать, не заботясь о вышесказанной проблеме, так как не было столь большого предложения. Далеко не все руководители имеют четкое представление о рынке и о тех трудностях, с которыми они могут столкнуться. В условиях централизованного планирования, осуществляя плановые поставки продукции, руководители не задумывались о сбыте: сбытовая сеть, торговля были обязаны ее принять. Бюджет покрывал издержки неэффективных решений, финансировал капитальное строительство. Главной задачей руководителей являлось неукоснительное выполнение планов, в разработке которых они практически не принимали участия.

В условиях рынка торговая сеть может отказаться от продукции, государство не покрывает убытки, банки диктуют свои условия при выдаче кредитов, появляется конкуренция, присущая рынку. Предприятие, не приспособленное к рыночным отношениям, может, таким образом, быстро обанкротиться. Чтобы избежать этого, руководителям и специалистам в области хозяйственной деятельности необходимо осваивать методы и технику управления в условиях рыночных отношений. Концепцией управления в условиях рынка является маркетинг. Современным руководителям необходимо не только изучать концепцию маркетинга, но и уметь ее использовать.

2. Внедрение инновационной методики повышения лояльности клиентов и увеличения объема продаж компании за счет улучшения качества обслуживания.

Этот метод можно использовать для разработки корпоративного стандарта работы с клиентами для сети магазинов «Спорт-Хит» как базу для улучшения качества обслуживания покупателей. Методика выглядит следующим образом:

1. Определение текущего состояния организации работы с клиентами компании

2. Разработка корпоративного стандарта работы с клиентами

3. Разработка инструментов контроля исполнения стандарта и оценки эффективности работы торгового персонала (в части повышения лояльности клиентов)

4. Внедрение корпоративного стандарта работы с клиентами

В рамках планирования инновационной деятельности предприятия должны быть определены стандарты качества работы, которые устанавливаются в маркетинговом плане как конечная цель и контролируется наиболее строгим критерием – клиентом.

Вывод по 3 главе

Мы рассмотрели инновационный проект по созданию сток –магазина, и можем сказать, что данный проект экономически эффективен, имеет высокую привлекательность для инвестиций, т.к. имеет высокую доходность и, несмотря на долгосрочность, окупается в первый год своей реализации. Также можно говорить о высокой экономической устойчивости проекта, т.к. внутренняя норма доходности более чем в 4 раза превышает ставку дисконтирования, используемую в расчетах.

Для создания сток-магазина спортивных товаров были рассчитаны показатели экономической эффективности:

-чистый дисконтированный доход — 85597,5 тыс. руб.

-индекс доходности — 9,2;

-внутренняя норма доходности — 2,3014 при планируемой норме дисконта равной 0,55;

-срок окупаемости проекта — 1,3 года;

-точка безубыточности соответствует годовому объему продаж в 15 млн. руб.

Данные показатели позволяют сделать вывод, что предложенный инновационный метод эффективен и достаточно быстро окупаем.

В качестве рекомендаций для инновационного развития компании «Спорт Хит» в работе было предложено создание сети сток-магазинов, а также внедрение инновационной методики повышения лояльности клиентов и увеличения объема продаж компании за счет улучшения качества обслуживания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе было проведено исследование управления инновационной деятельностью компании ООО «Спорт-Хит», занимающейся оптовой розничной торговлей спортивными товарами.

В результате комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Спорт-Хит» было отмечено, что компания имеет хорошие экономические показатели благодаря тому, что постоянно расширяет сферу своей деятельности и ищет инновационные формы ее осуществления. Это возможно благодаря высокому инновационному потенциалу персонала компании и особенно ее руководства.

В качестве рекомендаций для инновационного развития компании «Спорт Хит» в работе было предложено создание сети сток-магазинов, а также внедрение инновационной методики повышения лояльности клиентов и увеличения объема продаж компании за счет улучшения качества обслуживания.

Данная методика базируется на формировании корпоративного стандарта работы с клиентами и рекомендуется к использованию именно в компании, имеющую широкую торговую сеть.

Я считаю, что внедрение предложенных в работе инноваций, а именно:

1. создание торговой сети сток-магазинов;
2. использование методики повышения лояльности клиентов и увеличения объема продаж за счет улучшения качества обслуживания, будет способствовать дальнейшему развитию компании «Спорт-Хит», формированию долгосрочных конкурентных преимуществ и повышению её финансовой устойчивости.

Кроме того, данное предложение дает не только экономический, но и социальный эффект, выражающийся: во-первых, в повышении качества жизни покупателей, улучшении их здоровья, так как делает доступным приобретение в сток-магазинах дешевых спортивной одежды и инвентаря для занятий спортом; во-вторых, в обеспечении новых рабочих мест за счет расширения розничной торговой сети.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета, – 2015.
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Инновационный менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2014.
3. Богданова Е. Л. Концепция организации персонал - менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. - СПб.: Феникс, 2015.
4. Бойдаченко П. Г. Инновационный менеджмент. - Новосибирск: ЭКО, 2015.
5. Веснин В. Р. Инновационный менеджмент. - М.: Юристъ, 2014.
6. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Менеджмент. - М.: Дело, 2016.
7. Гончаров В.В. В поисках совершенства системы проектирования в управлении: Руководство для высшего управленческого персонала // Персонал менеджмент. – 2015.
8. Грачев М.В. Управление трудом. - М.: Наука, 2016.
9. Грачев М. В. Инновационный менеджмент. - М.: Дело, 2014.
10. Давыдов Э.С. Проектирование системы управления персоналом: оценка и мотивация. - Воронеж: тантал, 2015.
11. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. Пособие. - М.: ПРИОР, 2014.
12. Дубинин И.В. Инновационный менеджмент. - М.: Академия, 2015.
13. Егоршин А.П. Инновационный менеджмент. - Екатеринбург. Алфавит, 2014.
14. Зайцев Г. Г. Инновационный менеджмент. - СПб.: Северо-Запад, 2014.
15. Игнатьев Э.Г. Организация инновации // Справочник Кадровика. - 2015.
16. Кибанов А. Я. Оценка экономической эффективности инновационного управления на предприятии. - М.: МИУ, 2015.
17. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления инновациями на предприятии. - М.: ГАУ, 2015.
18. Козлова И.С. Федорова Н. В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: Финстатинформ, 2015.

19. Королевский М. И К вопросам проектирование системы управления инновациями в условиях переходной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014.
20. Курочкина А. А. Инновационный менеджмент. - М.: Юнити, 2014.
21. Липатов В. С. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Люкс-арт, 2015.
22. Малахова Ю.А. М. И. Создание проекта управления инновациями организации. // Управление персоналом. - 2013.
23. Малахова Ю.А. М. И. Создание проекта управления инновациями организации. // Управление персоналом. – 2015.
24. Маслов Е.В. Инновационный менеджмент: Учебное Пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016.
25. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: Проектный менеджмент, изложение для каждого. - М.: Фолиум, 2015.
26. Овчинникова Т. Совершенствования системы управления персоналом предприятия. // Финансовый бизнес – 2014.
27. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ, 2014.
28. Огородникова Л.В. Практикум по проектированию системы управления современным предприятием. - М.: ГУУ, 2017.
29. Саночкин П.В. Инновационный менеджмент. - СПб.: Сириус, 2015.
30. Силин А. Н. Инновационный менеджмент: Учебник по кадровому менеджменту. - Тюмень. Вектор Бук, 2016.
31. Травин В. В., Дятлов В. Д. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2015.
32. Титов П.Э. Управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2014.
33. Туманова И.З. Проектный менеджмент. - М.: Дело, 2016.
34. Тушкина О.В. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2016.
35. Уфимцева С.А. Инновационный менеджмент. - М.: Юнити, 2014.

36. Филиппов А.В. Работа с кадрами: Психологические аспекты. - М.: Экономика, 2017.
37. Шекшня С. В. Инновационный менеджмент. - М.: Интел-Синтез, 2015.
38. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. Проектный подход. - М.: НОРМА, 2014.
39. Шумаков В.С. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2015.
40. Яковлев П.Г. Инновационный менеджмент. – М.: Академия, 2014.