МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА И АНАЛИЗ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Работу выполнил(а)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Башлыкова Софья Евгеньевна (подпись, дата)

Факультет экономический, курс 2

Направление «Инноватика»

Научный руководитель

Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Покуль Владимир Олегович

(подпись, дата)

Краснодар 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

1. Инновационное проектирование в организации 6

1.1. Сущность и классификация инновации 6

1.2. Сущность инновационного процесса и экономические особенности

инновационной деятельности 8

1.3. Понятие инновационного проекта и его основные жизненные циклы 10

2. Описание инновационных возможностей корпорации «SELA» 14

2.1. Описание предприятия 14

2.2. Инновационные идеи 17

2.2.1. Выбор инновации 19

3. Оценка эффективности инновационного проекта 21

3.1. Формирование матрицы нововведений 21

3.2. Расчет условного и безусловного индекса нововведений 22

3.3. Составление программы освоения новшества 23

3.3.1. Обновление технологии производства и управления 23

3.3.2. Приведение в соответствие информационной базы .23

3.3.3. Обновление трудовых ресурсов 24

3.3.4. Перестройка организационной структуры 24

3.3.5. Нововведения в механизм принятия и реализации управленческих

решений 24

3.3.6. Обновление номенклатуры и характеристик продукции – как

результата инновационных преобразований 25

3.4. Обоснование инвестиций в инновационную программу 26

3.5. Организация реализации нововведения 31

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ 36

Приложение 1 38

Приложение 2 39

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время успешно развивается рынок торговли. Развитие торговой отрасли в основном обусловлено ростом розничных торговых сетей. Несколько лет назад ритейл был, одной из самых привлекательных инвестиционных идей в стране. Бизнес розничных сетей ежегодно рос на 25-35% в год, однако в 2015 году из-за нестабильной макроэкономической ситуации темпы роста доходов снизились. Ранее торговые сети развивались за счет увеличения торговых площадей, однако в условиях растущей конкуренции со стороны международных компаний и концентрацией торгового бизнеса в регионах все чаще проявляется актуальность интенсивных факторов развития торговых сетей.

В этих условиях инновации становятся обязательным элементом торговых организаций. Торговля является довольно восприимчивой к внедрению различного рода инновационных технологий.

Формирование и реализация эффективной стратегии по внедрению инноваций является необходимым условием жизнеспособности и коммерческого успеха фирмы. Важнейшей составляющей такой стратегии и одним из ключевых факторов поддержания конкурентоспособности компании в условиях глобализации и интернационализации считается уровень ее инновационности и технологичности. Однако наблюдаемая в России совокупность социально-экономических условий и наиболее распространенных режимов конкуренции вытесняет инновационную активность.

Большинство обследованных предприятий не считают инновационную деятельность стратегически важной для функционирования и развития фирмы, причем как в текущем производственном цикле, так и в отдаленной перспективе. В частности, около половины компаний не относят вопросы создания новых видов продукции, усовершенствования производственных процессов, внедрения маркетинговых нововведений к определяющим с точки зрения достижения коммерческого успеха; порядка 60% не отмечают важность реализации организационных нововведений и сервисных инноваций.[14]

Актуальность исследования определяется необходимостью повышения конкурентоспособности предприятия на набирающем все большую популярность рынке розничной торговли.

Анализ внедрения инновации проводится на примере предприятия розничной торговли «SELA Retail»,производящей и реализующей такие товары как одежда и аксессуары.

Целью работы является анализ эффективности инновационного проекта – изменения в программном обеспечении и внедрение системы контроля плановых показателей KPI.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

* Дать характеристику организации и обосновать направление инновационной деятельности организации.
* Провести комплексную оценку инновации
* Обосновать эффективность инновационного проекта
* Описать организацию реализации нововведения

Объектом исследования в данной работе выступает ООО «SELA Retail». Предметом исследования выступает реализация инновационного проекта развития компании.

В работе рассмотрены теоретические вопросы, затрагивающие тему инновационного проектирования в организации, и на практическом примере рассмотрен процесс выбора и реализации инновационного проекта по развитию компании.

# Инновационное проектирование в организации

# . Сущность и классификация инноваций

Инновационный процесс рассматривается как процесс прохождения новшеством цикла «исследование – производство – потребление». Инновационная деятельность – это различные виды работ по созданию новшеств, в состав которых входят исследования поисково-прикладного характера, проектно-конструкторские и технологические разработки, опытно-экспериментальные и производственно-эксплуатационные работы.

Инновация для предприятия предстает как результат творческой и инвестиционной деятельности, преследующей цель коммерциализации научных исследований и разработок. Такого рода деятельность направлена на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг и технологий, организационных форм на уровне фирмы. Целью инновации является повышение конкурентоспособности фирмы, товара и услуг и повышение за счёт этого прибыли фирм, поэтому исходя из стратегии инновационного развития, фирма выделяет критерии отбора инноваций и инновационных проектов.

Инновация – это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Инновации могут быть классифицированы по разным признакам. Классификация инноваций необходима для эффективного управления инновационным механизмом, слаженного взаимодействия его звеньев.

Существуют различные виды классификации инноваций. В зависимости от используемых критериев различают:

по видам работ – научные, технические (конструкторские и технологические), опытно-экспериментальные и производственные инновации; по конкретным результатам процесса нововведений (инноваций) – патенты, изобретения, новые или модифицированные изделия, прогрессивные технологические процессы, услуги, стандарты, новые методы управления и организации производства;

по степени новизны – принципиально новые, новые, модификационные (модифицирующие) и псевдоинновации (псевдонововведения);

по предметному (вещественному) содержанию – продуктовые, технологические, социально-экономические, экологические, информационные, организационные и управленческие инновации;

по виду эффекта – научно-технические, экономические, социальные, экологические, информационные и политические инновации;

по охвату основных сфер деятельности – производственно-технологические, организационно-управленческие, социально-политические и финансово-экономические инновации. [15]

К критериям, которые делают инновацию полезным новшеством относятся степень новизны и предметное содержание. Среди инноваций, выделяемых по предметному содержанию, наиболее важными являются продуктовые и технологические. Для определения тех инноваций, которые нужны предприятию, оно должно знать и справедливо оценивать свой инновационный климат и потенциал. Инновационный климат является частью организационного климата предприятия и характеризует его внешнюю среду. На этом основании, инновационный климат определяется как совокупность внешних условий, от которых зависит способность хозяйствующего субъекта реализовать свои инновационные цели. В свою очередь инновационный потенциал подразумевает готовность и восприимчивость предприятия к нововведениям (инновациям) с учетом научно-технических, производственных, трудовых, материально-ресурсных и иных возможностей. [1]

# 1.2. Сущность инновационного процесса и экономические особенности инновационной деятельности

Возникновение инноваций является результатом инновационного процесса, который представляет собой сложное комплексное организационное мероприятие с информационно насыщенными этапами принятия разных решений, содержащее совокупность последовательных и параллельных действий по получению научного результата и его использованию для достижения социально- экономического результата. [9]

Общая схема последовательности инновационного процесса, отражающая его основные стадии и этапы, представлена на рис. 1.



Рисунок 1 – Последовательность реализации инновационного проекта

Исследования, которые представляют собой процесс получения нового знания, включают два последовательных элемента:

• фундаментальные исследования – получение нового теоретического знания в данной области науки;

• прикладные исследования – выявление возможных областей применения результатов фундаментального исследования.

Главной особенностью исследований в целом является неопределенность возможности их использования, в конечном счете, в производстве.

При проектировании конкретного инновационного процесса стадия исследований, как правило, исключается, поскольку принятие решения о разработке и производстве инновационного продукта в подавляющем большинстве случаев основывается на результатах законченного прикладного исследования.

Разработки – это процесс создания модели будущего объекта производства (продукта) в виде его научного описания. В зависимости от степени детализации модели различают:

• научно-исследовательские разработки (НИР), результатом которых является обобщенная модель продукта в виде, например, его структурной и принципиальной схемы и основных, в первую очередь, эксплуатационных параметров;

• опытные разработки (ОР), в ходе которых обобщенная модель развивается до уровня рабочей документации, описывающей все составные части продукта и точные параметры продукта (опытно- конструкторские разработки), технологию его изготовления (опытно-технологические разработки) и экономико-управленческие параметры производства (опытно-управленческие разработки).

Результаты разработок являются основой конкретной инновации, выраженной в определенном продукте (изделии), который, в то же время, может иметь достаточно разнообразные модификации, выраженные в продуктовом ряде.

Внедрение состоит в комплексе действий, направленных на создание условий изготовления продукта.

На практике инновационный процесс, как правило, трансформируется в инновационный проект, который представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, включающих все или некоторые этапы и стадии инновационного процесса, выполнение которых обеспечивает достижение конкретного коммерческого результата – интеллектуального или материального товара продукта.[8]

# Понятие инновационного проекта и его основные жизненные циклы

Инновационный проект – намечаемый к планомерному осуществлению, объединённый единой целью и приуроченный к определённому времени комплекс работ и мероприятий по созданию, производству и продвижению на рынок новых высокотехнологичных продуктов с указанием исполнителей, используемых ресурсов и их источников.

Жизненный цикл инновационного проекта – полный комплекс работ и мероприятий, выполняемых в строго определённой последовательности всеми исполнителями проекта. Таким образом, жизненный цикл проекта охватывает все стадии его воплощения – от появления замысла, проведения НИОКР, подготовки производства и непосредственно- го производства продукции до её реализации. В него могут входить послепродажное обслуживание, эксплуатация, а иногда и утилизация продукта.

Работу по проекту характеризуют следующие показатели[2]:

− вид, если работа является дефицитной;

− сроки (продолжительность) выполнения;

− объём в стоимостном и натуральном выражении;

− необходимые ресурсы (финансовые, трудовые, материальные и производственные);

− заказчик (он же, как правило, и инвестор), финансирующий работу; − исполнитель (исполнители).

Исполнители, заказчики и инвесторы работ являются участниками проекта. В настоящее время имеется достаточно полно разработанная теория управления проектами. Более того, разработан международный стандарт по управлению проектами – ANSI PMI PMBOK GUIDE 2000 (Свод знаний по управлению проектами).

Основными признаками проекта являются: 1) новизна; 2) изменения как основное содержание проекта; 3) неповторимость; 4) конкретная цель, ограниченная во времени; 5) временная ограниченность продолжительности проекта; 6) ограниченность требуемых ресурсов; 7) бюджет, относящийся к проекту; 8) комплексность решения проблемы; 9) выделение сферы проекта в сфере взаимодействия организации и рынка. [11] В качестве примеров приведём такие проекты, как строительство микрорайона с созданием необходимой инфраструктуры, оптимизация энергопотребления области, создание и обеспечение выпуска нового автомобиля, модернизация предприятия, реорганизация коммунального хозяйства города, внедрение на предприятии международной системы управления качеством ISO 9000.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуются процессами управления проектами. Жизненный цикл состоит из фаз. Каждая фаза характеризуется достижением одного или нескольких результатов. Результат – это измеримый продукт работы. Первая фаза жизненного цикла проекта – концепция, вторая – разработка, третья – реализация, четвёртая – завершение (демонтаж). Формально фазы проекта включают стадии. Стадии проекта состоят из этапов.

Этапы проекта включают виды работ. Полная структуризация «фаза – стадия – этап – работа» не обязательна. Все определяется спецификой проекта. Главное – обеспечить наилучшую управляемость. Если проект касается какого-либо продукта (товара или услуги), то необходимо учитывать жизненный цикл продукта (рис. 2).

Жизненные циклы проекта и продукта связаны между собой. Упрощённо эта связь представлена на рис. 3.

В основные компоненты проекта включают: а) состав работ;

б) взаимосвязь работ, определяющую структуру проекта;

в) временной режим реализации проекта;

г) ресурсы;

д) бюджет или смету;

е) ограничения, определяющие специфику проекта или отдельных его составляющих.



Рисунок 2 – Жизненный цикл продукта

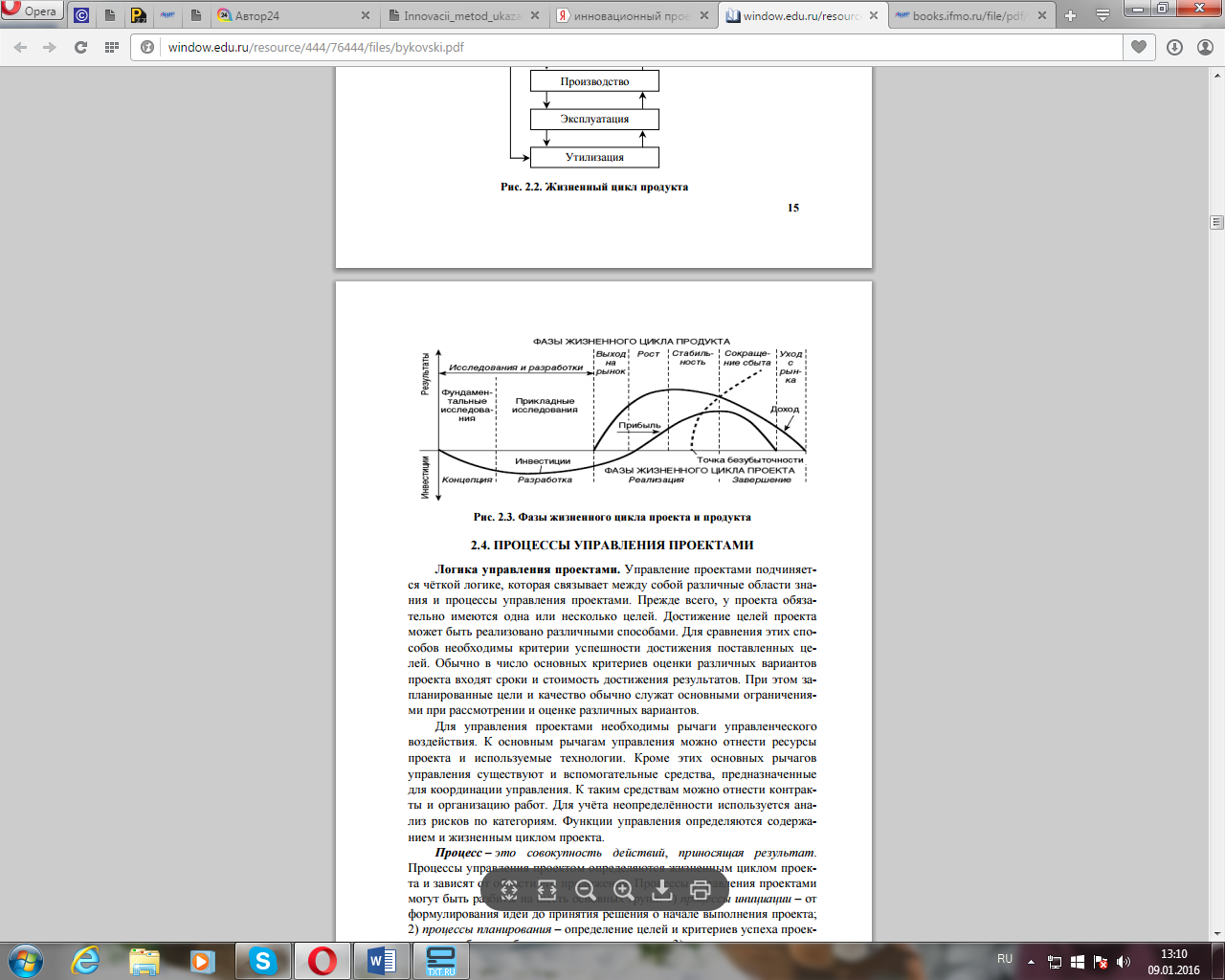


Рисунок 3 – Фазы жизненного цикла проекта и продукта

# 2. Описание инновационных возможностей предприятия

# 2.1. Описание предприятия

Корпорация «SELA» является обществом с ограниченной ответственностью. В соответствии с регистрационными документами и уставом общества, основной деятельностью компании является создание и реализация одежды casual. Фирменная сеть SELA - это система унифицированных торговых предприятий, развивающаяся по системе франчайзинга. Первый фирменный магазин SELA был открыт в России в Санкт-Петербурге в 1997 году.

Концепция фирменного розничного предприятия предполагает представление полного ассортимента марки SELA (женская, мужская, подростковая и детская одежда, аксессуары и косметика), единую концепцию мерчандайзинга, системы управления товародвижением, программы по стимулированию продаж и дисконтные программы.

Сегодня Корпорация SELA — это:

* один из признанных лидеров по созданию коллекций одежды в стиле casual, лучшей по соотношению цена-качество;
* более 400 магазинов в 300 городах;
* представительства в 9 странах;
* собственные Дизайн-бюро и производственные офисы;
* интернациональная команда профессионалов и единомышленников.

Компания SELA интегрирует следующие принципы устойчивого развития в своем бизнесе:

1. Сохранение природной среды – следим за экологией своего производства, используем натуральные материалы.

2. Принцип осознанного потребления.

3. Принцип "думать глобально – действовать локально" – нас заботят социальные проблемы общества.

Перечень услуг, так же как и содержание направлений деятельности, постоянно расширяется. Компания стремится удовлетворить запросы все большего числа клиентов разного уровня дохода, возрастных категорий и социальных статусов.

Компания по праву считается одним из лидеров в сфере ритейл торговли, это подтверждают и благодарные клиенты, и партнеры, которых с каждым годом становится все больше. В качестве клиентов компании выступают частные лица, коммерческие организации, а так же иностранные граждане из 8 стран мира. Большую часть клиентской базы составляют граждане России. Структура потребительской базы представлена на диаграмме 1 в Приложении 1.

В зависимости от сегмента рынка ассортиментная политика компании включает три направления.

Первое направление – Розничные сети

Розничная торговля на более чем 400 площадках в 300 городах страны, применима программа лояльности, широкий ассортимент обеспечивает большую долю продаж.

Второе направление – Дисконт и франчайзинг

Немногочисленные франчайзинговые компании, в том числе СелаКидс, стоковые магазины и дисконт-центры, где программа лояльности применима ограниченно.

Третье направление – Интернет-магазин

Быстро развивающееся направление, ориентированно также на покупателя, программа лояльности усовершенствована.

Данные, приведенные в таблице 5, показывают, что в 2014 году по всем направлениям деятельности отмечен рост показателей валовой выручки. Так, объем продаж по направлению «Розничные сети» за период с 2014 по 2016 гг. увеличился на 26,5%, в стоимостных показателях – на 1113,00 тыс. рублей. Это связано с развитием отношений с партнерами, совершенствованием стратегии маркетинга, сменой руководства. Наименьший темп прироста показателя объема продаж отмечен по направлению «дисконт и франчайзинг», так как данные сети перешли на новую систему лояльности.[5]

Таблица 1 - Динамика объемов продаж ООО «SELA Retail» по направлениям за 2013-2015гг.[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ост,% | 26,5 | 9,1 | 20,3 | **19,4** |
| Рост, тыс.руб. (в 2016 относительно 2015) | +1113 | +289 | +626 | +2028 |
| 2016 | 5320 | 3462 | 3707 | 12489 |
| Ост, % | -7 | 47,5 | 14 | **11,5** |
| Рост, тыс.руб. (в 2015 относительно 2014) | -323 | +1023 | +376 | +1076 |
| 2015 | 4207 | 3173 | 3081 | 10461 |
| 2014 | 4530 | 2150 | 2705 | 9385 |
| Направление деятельности | Розничные сети | Дисконт и франчайзинг | Интернет-магазин | Итого |

Но в 2015 году темпы роста в одном из направлений снизились. Это связано с усилением конкуренции на рынке, внедрением зарубежных компаний в бизнес России и влиянием нестабильной политической и экономической ситуации в стране на торговые площадки. Положительные темпы роста свидетельствуют о правильно выбранной стратегии развития компании, о перспективах развития и возможностях будущего расширения.

# Инновационные идеи

В качестве основного метода обобщения может быть использован метод SWOT-анализа. В таблице 2 представлена основная матрица SWOT-анализа.

За время работы ООО «SELA Retail» сформировала устойчивую клиентскую базу, что обеспечивает стабильное финансовое положение на рынке. Благодаря постоянному обновлению и расширению ассортимента, предложение компании не теряет своей привлекательности, а гибкая ценовая политика поддерживает необходимый уровень спроса. Результаты анализа сведены в таблицу 2.

Проведенный анализ показывает, что наряду с сильными сторонами, компания имеет ряд слабых сторон. В первую очередь – это зависимость от сезона. В последний месяц квартала, в связи со сменой времени года, потребности покупателей увеличивается, в период межсезонья – снижается. Снижает эффективность деятельности и недостаточное развитие швейного бизнеса, логистической инфраструктуры, в особенности, в северных регионах России, что делает предложение компании менее привлекательным, так как ассортимент разработан изначально для жителей центральной части России.

Несмотря на достаточно широкий ассортимент, предлагаемый компанией своим клиентом, он не покрывает всех потребностей и запросов, например, часто магазины не могут обеспечить нужным размером одежды или удовлетворить вкус клиента всеми возможными расцветками. Для этого проводятся различные маркетинговые исследования, с целью предсказания потребностей и их формирования. Так же ограниченно развито такое направление как организация участия компании в различных проектах социальной активности, сотрудничества с другими ритейл фирмами.

Таблица 2 - SWOT-анализ торговой компании «SELA»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| 1. Большой опыт работы в сфере продаж и производства одежды 2. Высокопрофессиональный коллектив 3. Эффективные отношения с партнерами (Сколково, РайффайзенБанк, Ла-Кри, Feel the same). 4. Опытный менеджмент 5. Сформированная клиентская база 6. Постоянное обновление и расширение ассортимента 7. Гибкая ценовая политика 8. Использование современных технологий продвижения: Интернет, SMM 9. Сотрудничество и представительство в разных странах | 1. Расширение ассортимента за счет новых модных тенденций 2. Развитие отношений с партнерами в индустрии: косметическим, дизайнерским бизнесом 3. Расширение сети – создание филиалов 4. Расширение клиентской базы, особенно в секторе ритейл 5. Внедрение технологии дистанционного заказа, оплаты услуг 6. Выход на мировой рынок |
| Слабые стороны | Угрозы |
| 1. Сезонность спроса 2. Недостаточное развитие швейной инфраструктуры, что снижает качество товаров 3. Ассортимент услуг не покрывает всех потребностей клиентов | 1. Снижение покупательского спроса 2. Изменение налоговой политики 3. Кадровый дефицит 4. Экономическая и политическая нестабильность в обществе, снижение привлекательности России на мировом рынке 5. Усиление конкурентной борьбы, выход новых игроков 6. Изменение сформированного имиджа у клиентов |

Разработанная таблица показывает, что можно предложить три варианта инновационных проектов развития компании:

1. Проект по внедрению системы private-shopping при работе с клиентами;
2. Модернизация программы лояльности, акцент на покупателя;
3. Внедрение системы KPI в кадровой политике компании.

# 2.2.1. Выбор инновации

Обоснование выбора инновации осуществляется по методике количественной оценки инноваций[12].

Первым этапом станет формулирование показателей конкурентоспособности рассматриваемой компании. Каждому показателю будет присвоена рейтинговая оценка по 5-ти бальной шкале:

5 – очень высокая важность показателя;

4 – высокая важность показателя;

3 – средняя важность показателя;

2 – низкая важность показателя;

1 – очень низкая важность показателя.

Дополнительно вводится поправочный коэффициент важности показателей конкурентоспособности, принимающий следующие значения:

1,5 – покупатель знает и ценит предприятие по показателю;

1,2 – покупатель знает и ценит показатель, но при принятии решения о покупке будет рассматривать еще и несколько конкурентов;

1 – покупатель не считает данный показатель важным.

На основании полученных оценок рассчитываются относительные рейтинговые оценки показателей:

(1)

Где, – относительная рейтинговая оценка i-го показателя;

Пi – рейтинговая оценка i-го показателя;

ki – поправочный коэффициент;

Таблица 3а - Формирование оценок показателей конкурентоспособности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Пi | Ki | Пi× Ki | Xi |
| Стабильный спрос на товары компании | 5 | 1,5 | 7,5 | 0,285 |
| Повышение спроса на товары и услуги высокого качества | 5 | 1,2 | 6 | 0,228 |
| Отлаженный менеджмент | 3 | 1 | 3 | 0,114 |
| Применение технических средств при работе с клиентами | 2 | 1 | 2 | 0,076 |
| Эффективная маркетинговая стратегия | 3 | 1 | 3 | 0,114 |
| Творческих подход к стандартным решениям | 4 | 1,2 | 4,8 | 0,183 |
| Итого сумма: |  |  | 26,3 |  |

# 3.Оценка эффективности инновационного проекта

# 3.1 Формирование «Матрицы нововведений»

Рейтинг влияния устанавливается по следующей шкале:

9 – сильное влияние;

3 – среднее влияние;

1 – слабое влияние;

0 – нововведение не влияет на показатель конкурентоспособности предприятия.

Рассматриваемые нововведения:

1-Проект по внедрению системы private-shopping при работе с клиентами;

2- Внедрение системы KPI в кадровой политике компании;

3- Модернизация программы лояльности.

Сформировав матрицу наблюдений, можно сделать вывод о будущей эффективности каждой из инноваций. Каждый полученный индекс означает значимость тех или иных преобразований и улучшений. Основываясь на матрице нововведений, компания уже может сделать выбор в пользу тех или иных новшеств.

Таблица 3б - Формирование «Матрицы нововведений» 

# 3.2. Расчет условного и безусловного индекса нововведений

Расчет условного индекса влияния нововведений на конкурентоспособность предприятия, по формуле:

\*100 (2)

где xi – относительная рейтинговая оценка показателя;

yij – оценка силы влияния j-го нововведения на i-й показатель конкурентоспособности;

n – количество показателей конкурентоспособности

m – количество нововведений.[7]

Еу (1) = (3,456 / (3,456+7,175+4,255) \*100% = 23,2%

Еу (2) = (7,175 / (3,456+7,175+4,255) \*100% = 48,2%

Еу (3) = (4,255 / (3,456+7,175+4,255) \*100% = 28,6%

Первая инновация (внедрение системы private-shopping) увеличит конкурентоспособность корпорации на 23,2%; вторая инновация (Внедрение системы KPI ) – на 48,2%; третья инновация (модернизация программы лояльности) – на 28,6%.

На основе расчета условного индекса нововведения, наиболее ценной для рассматриваемой компании будет являться вторая инновация – внедрение системы KPI.

Рассчитаем показатель безусловного индекса

Eб = (∑ xi \* yij ) / (∑∑ xi \* yij max ) , (3)

где xi – относительная рейтинговая оценка показателя;

yij max – оценка максимальной силы влияния нововведения на показатели конкурентоспособности.

Еб (1) = (3,456 / 1\*9) = 0,384

Еб (2) = (7,175 / 1\*9) = 0,797

Еб (3) = (4,255 / 1\*9) = 0,473

Безусловный индекс дает возможность отнести инновацию к определенной классификационной группе. Нововведения, имеющие значение безусловного индекса свыше 0,7 могут считаться базисными. Нововведения, индекс которых лежит в пределах 0,4 – 0,7 относятся к улучшающим, а ниже 0,4 – к рационализирующим (псевдоинновации).

1. Внедрение системы private - shopping – Еб=0,384 – псевдоинновация;

2. Внедрение системы KPI – Еб=0,797 – базисная инновация;

3. Изменения в программе лояльности– Еб=0,473 - улучшающая инновация.

3.3. Составление программы освоения новшества

# 3.3.1. Обновление технологии производства и управления

Новым направлением деятельности компании является создание и использование на основе платформы C1 – системы KPI. Key Performance Indicator – это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Программное обеспечение создается внутренним отделом корпорации IT-поддержки. Ответственными за соблюдение правил работы с KPI системой назначаются управляющие магазинов и региональные менеджеры.

3.3.2. Преобразование материально-технической базы

Для разработки нового продукта - платформы KPI - компании потребуются исключительно дополнительные затраты на разработку системы, совместимой с уже имеющейся платформой. Никакие материальные средства на программное обеспечение не понадобятся. Также не понадобится и обновление технического оснащения компании, поскольку имеются все необходимое.

# 3.3.3. Приведение в соответствие информационной базы

Требуется создать сетевые аккаунты для региональных и местных управляющих и назначить оператора по поддержке нововведенной системы, предоставить ему доступ к локальным сетевым ресурсам.

# 3.3.4. Обновление трудовых ресурсов

Потребуется внедрение в штат нового специалиста по обучению работе в системе KPI, сотрудник в IT-отдел по поддержке пользователей системы.

# 3.3.5. Перестройка организационной структуры

Изменение организационной структуры не потребуется, в штат будет внедрен специалист.

Рисунок 4 – Специалист по KPI в организационной структуре «SELA»

# 3.3.6. Нововведения в механизм принятия и реализации управленческих решений

Согласно матричной структуре организации производственного и управленческого процесса в торговой компании, решения, касающиеся организационных вопросов технического обеспечения, будут возлагаться посредственно через менеджера IT-отдела на руководителя компании.

# 3.4. Обновление системы показателей и плановых работ – как результата инновационных преобразований

Мероприятия, проводимые предприятием «SELA Retail» для стимулирования продаж и упрощения организации контроля и реализации плановых показателей:

* формирование ответственности у всех сотрудников, касательно системы KPI;
* разработка эффективной системы показателей на основе рассчетных данных;
* разработка новых программных продуктов;
* маркетинговый анализ потребительского спроса с целью обеспечить максимальное удовлетворение потребностей.

Специальная подготовка персонала, мотивация и стимулирование согласно системе KPI позволит компании планировать дальнейшее развитие. Таким образом, план маркетинговых мероприятий выражает основную стратегию и тактику предприятия, направленную на формирование положительного имиджа предприятия и завоевание большой доли рынка за счет привлечения лояльной аудитории.[12]

Проведем расчет издержек предприятия после введения плана маркетинга. При расчете сделаем предположение, что рост выручки от реализации маркетингового плана ежегодно будет составлять 17,5%. Расходы также будем ежегодно индексировать с учетом роста цен и уровня продаж на 25%. Для удобства расчетов поток денежных средств разобьём по кварталам. При реализации плана маркетинга разработаем такую программу которая с минимальными затратами для предприятия позволит ему увеличить уровень продаж и конкурентоспособность.

Предположим, что результаты от реализации плана маркетинга компания начнет получать со второго года реализации. Т.е в год реализации выручка от проекта будет увеличиваться согласно предыдущим периодам (в среднем на 1,5%). Затраты на реализацию маркетинга распределим согласно поквартальным расходам.

Таким образом, расходы на квартал без учета плана маркетинга в среднем составили за первый год: 77,074\*1,25 млн. руб. / 4 = 19,27 млн. руб.

# 3.5. Обоснование инвестиций в инновационную программу

Рассчитаем общие издержи реализации инновационного проекта

Таблица 4 - Смета общих затрат

| № п/п | Объект финансирования | Сумма, тыс. руб. |
| --- | --- | --- |
| 1. | Расходы на проработку  нового продукта | 900 |
| 2. | Затраты на тестирование | 1 200 |
| 3. | Затраты на замену старой системы новой системой | 19 700 |
| Запуск на инновации в деятельности компании | | 21 800 |

Следующим этапом необходимо составить ленточный график (диаграмма Гантта) реализации проекта. Т.е. необходимо определить по времени и очередности выполнения всех мероприятий из программы освоения новшества. Форма построения графика представлена в таблице.

Поскольку потребность компании в техническом обеспечении не носит сезонный характер, то установку программного оборудования можно проводить в любое время.

Таблица 5 – Ленточный график реализации проекта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Задачи | 2016 | | | |
|  | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
| Проработка нового продукта | \* |  |  |  |
| Найм специалиста |  | \* |  |  |
| Проведение целенаправленной подготовки персонала |  | \* | \* | \* |
| Запуск новой системы |  | \* | \* | \* |

На основании сметы общих затрат (таблица 4) и диаграммы Гантта (таблица 5), строится 6 - затрат/дохода на инновационный проект. Т.е. распланировать как буду тратиться финансовые средства по периодам осуществления и мероприятиям (задачам) проекта.

Таблица 6 – Затраты на проект, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Задачи | 2016 | | | |
|  | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
| Проработка нового продукта | 900 |  |  |  |
| Найм специалиста |  | 35 | 35 | 35 |
| Проведение целенаправленной подготовки персонала |  | 800 | 300 | 100 |
| Запуск новой системы |  | 19 700 | 19 700 | 19 700 |
| Доход от инновации |  | 10 300 | 23 400 | 30 700 |

Для оценки общей экономической эффективности инноваций может использоваться система показателей: 1. Интегральный эффект. 2. Индекс рентабельности. 3. Среднегодовая рентабельность инвестиций. 4. Период окупаемости. [10]

1. Интегральный эффект представляет собой величину разностей результатов и инновационных затрат за расчетный период, приведенных к одному, обычно начальному году, то есть с учетом дисконтирования результатов и затрат. (4)

Где, Тр - расчетный год;

Рt - результат в t-й год;

Зt - инновационные затраты в t-й год;

ὰt - коэффициент дисконтирования (дисконтный множитель).

В Приложении 2 представлены обобщающие характеристики проекта для оценки уровня его риска*.* На основе данных Приложения рассчитывается средний класс (К) инновации – «Внедрение автоматизированной информационной системы обработки и анализа результатов маркетинговых исследований компании» Кср. = ∑ кi / 17= (6+4+4+5+8+6+7+8+6+3+5+5+4+1+2+2)/17 =76/17 = 4,47

Таблица 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 |

Премия за риск устанавливается, исходя из соотношения среднего класса инновации и средней премии за риск, устанавливаемой для инновации данного класса. Таким образом, для рассматриваемой услуги премия за риск составляет 5 %.

Расчет величины дисконта. Основная формула для расчета дисконта (d):

d = a + b + c (5)

a –доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств, очищенная от инфляции. В качестве альтернативных вложений рассмотрены депозиты. По состоянию на декабрь 2015 года максимальная ставка составляет 6%; b – уровень премии за риск для проектов данного типа. Расчет премии за риск в соответствии с классификацией инновации проведен в параграфе 2.4. Премия за риск равна 5,0%; c – уровень инфляции. По прогнозным оценкам уровень инфляции 15,0%. Поскольку начало реализации проекта – январь 2016 г. в дальнейших расчетах уровень инфляции принят 15,0 %.[[2]](#footnote-2)

d = 6+5+15 = 26,0 %

Таблица 8 - Расчет ЧДД

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Показатель/период | 1 | 2 | 3 | 4 | Итого |
| 1 | ЧД |  | 10300 | 23400 | 30700 | 33700 |
| 2 | ЕЗ | 900 | 20 535 | 20 035 | 19 835 | 41 470 |
| 3 | ДМ (d=5,95%) | 1 | 0,944 | 0,89 | 0,841 |  |
| 4 | ДЧД | 0 | 9723,2 | 20826 | 25818,7 | 56367,9 |
| 5 | ДЕЗ | 900 | 19385,04 | 17831,15 | 16681,235 | 54797,425 |
| 6 | ЧДД | -900 | -9661,84 | 2994,85 | 9137,465 | **1570,475** |

Периоды расчета составляют менее года, следовательно, ставку дисконта необходимо перевести из процентов годовых в проценты за период.

% (6)

dk – пересчитанный дисконт;

d – исходный дисконт, % годовых;

k – количество периодов пересчета в году.

=5,95% - в квартал

2. Индекс доходности:

ИД = (∑(Din)/(1+d)i-1)/(∑( Kin)/(1+d)i-1); (7)

где Di – доходы i-го периода;

Ki – затраты i-го периода;

ni – количество периодов реализации проекта;

di – дисконт.

ИД= 56367,9/54797 = 1,029

Индекс доходности = 1,029>1, следовательно, рассматриваемый инновационный проект экономически эффективен.

3. Среднегодовая рентабельность:

СР = (8)

СР = = 2,9%

Проект нововведения можно считать экономически эффективным.

4. Срок окупаемости проекта

На практике для расчёта применяют метод приблизительной оценки срока окупаемости (Ток):

Ток = (9)

где К – первоначальные инвестиции в инновации;

Д – ежегодные денежные доходы.

Ток = = 0,95

Т.е. вложенные в проект деньги начнут окупаться начиная с третьего квартала первого года внедрения новой системы.

На основе проведенного анализа сделаем вывод о целесообразности введения новой системы учета показателей. Новшество станет для компании внутренней улучшающей инновацией.

3.6. Организация реализации нововведения

При разработке KPI рекомендуется исходить из главной цели предприятия к целям функционалов и подразделений. Происходит определение общих целей предприятия на основе миссии компании и ее назначения[12]:

1. Первый вопрос, на который надо ответить компании, желающей разработать систему KPI, это вопрос «зачем?». Зачем компания занимается своей деятельностью? Зачем она пришла на рынок? Зачем она нужна потребителям? Ответ на вопрос «зачем?» определяет направление движения компании на рынке. Цель формулируют так, чтобы финансовое желание следовало из нее, но при этом оно не было четко прописано. Это придаст системе больше устойчивости даже при изменении параметров рынка. Таким образом, будет поставлена цель, связанная с рынком, а не с денежной единицей, что позволяет учитывать изменения рынка.
2. Когда общая цель компании определена, ее раскладывают на более детальные подцели, отвечая на вопрос: «Что надо делать, чтобы достичь главной цели?». Если главную цель представлена в виде плана мероприятий, то в рамках выбранного направления может быть план мероприятий А, план мероприятий Б и т. д.
3. Отбор KPI. Список возможных показателей KPI составляется на основе параметрам можно оценить эффективность работы их подразделений. Проблемы вызывает отбор наиболее важных, ключевых KPI. В случае внедрения системы KPI в ходе работы возможно лишь дать оценку плана – достижение или недостижение, корректировка плановых показателей и индикаторов невозможна. Но возможно создание нескольких уровней KPI – это и будет другим мероприятием плана Б.
4. Выделение «опережающих» и «запаздывающих» KPI. Опережающие показатели KPI – это те, которые дают возможность, заметив отклонения от достижения цели, вовремя вмешаться и исправить ситуацию. Опережающие KPI предвосхищают возможности предприятия в случае выполнения индикаторов. Запаздывающие KPI – это такие показатели, по которым можно только констатировать недостижение цели, запаздывающие KPI выполняют функцию стоп-факторов в бонусных схемах.

Система KPI будет работать эффективно, когда:

* правильно разработано дерево целей компании, расставлены и взвешены все KPI;
* правильно распределена ответственность между исполнителями; система учета позволяет посчитать все расчетные формулы KPI;
* данные в систему учета заносятся своевременно специально обученными незаинтересованными людьми и когда данные достоверны;
* KPI привязаны к системе мотивирования, а система мотивирования выстроена на основе приоритетности целей предприятия перед личными целями сотрудников, однако учитывает их.

Система KPI не будет эффективной, если:

* руководство компании не принимало участия в построении дерева целей;
* KPI разработаны неверно – не учтены все необходимые индикаторы достижения цели;
* KPI нельзя посчитать из-за отсутствия данных в системе учета, или из-за их недостоверности, или из-за субъективности их оценки;
* KPI внедрены не во всех подразделениях;
* KPI не привязаны к системе мотивирования;
* достижение KPI и выплату за них бонуса разделяет период времени больше чем три месяца, что приведет к снижению мотивации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью курсовой работы являлся анализ эффективности разработки проекта совершенствования деятельности организации путем разработки и внедрения системы индикаторов KPI на предприятии «SELA Retail».

В процессе работы был выполнен анализ внешней и внутренней среды корпорации «SELA». В работе было проведено исследование возможности реализации инновационного проекта в компании посредством разработки и внедрения системы плановых показателей.

В качестве инновационного проекта в данной работе были разработаны три предложения по совершенствованию деятельности торговой компании:

1. Проект по внедрению системы private-shopping при работе с клиентами;
2. Внедрение системы KPI в кадровой политике компании.
3. Модернизация программы лояльности

Первая инновация увеличит конкурентоспособность торговой компании на 23,2%; вторая инновация – на 48,2%; третья инновация – на 28,6%. На основе имеющихся данных, сделан вывод о целесообразности воплощения инновационного проекта и выбор инновации для внедрения. На основе расчета условного индекса нововведения, наиболее ценной для рассматриваемой компании будет являться вторая инновация – внедрение системы KPI, согласно безусловному индексу для компании это будет базисной инновацией.

В процессе исследования было выявлено, что предлагаемый проект достаточно успешен и сможет принести компании дополнительную прибыль, а также способен повысить качество менеджмента предприятия за счет постановки конкретных целей и плановых индикаторов.

Для реализации проекта не потребуется приобретение дополнительного оборудования, но следует принять в компанию специалиста, который будет осуществлять техническую поддержку данной системы. Поскольку первоначальные финансовые вложения незначительны в масштабах деятельности компании, то финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных средств компании.

Реализация и внедрение проекта рассчитано на два месяца. Окупаемость проекта достигается в течение второго месяца после запуска производственной линии. Рентабельность проекта составит 2,9%.

Современные торговые сети развиваются быстро и успешно, для этого важно иметь все необходимое техническое и программное обеспечение, а также сильную систему мотивации персонала и высокий уровень менеджмента. Система KPI направлена на развитие и поддержание внутренней организации, что делает ее внедрение целесообразным для многих торговых, в том числе розничных, предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

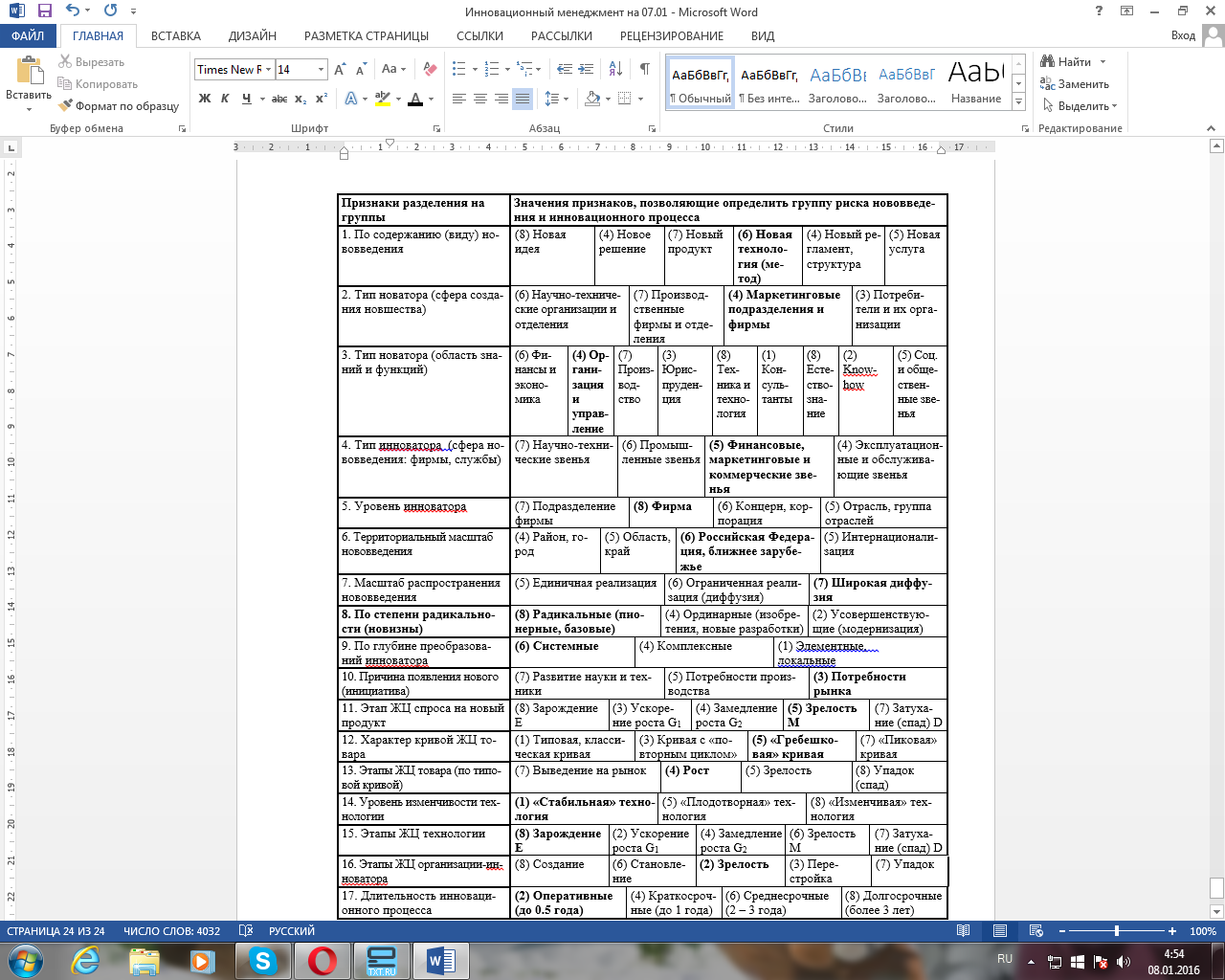
1. Бизнес -  план инвестиционного проекта. Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация. Учебное пособие. – 5-е издание переработанное и дополненное / Под ред.  Попова В.М.  М.: Финансы и статистика, 2003. – 432с.
2. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инновации. Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 343 с.
3. Гаврилов Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе; Юрайт - Москва, 2013. - 388 c.
4. Галкина А. Н. Критерии оценки эффективности инновационных процессов организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2012
5. Годовой отчет «SELA» за 2016г.- 2017
6. Гришин В. В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики; Дашков и Ко - Москва, 2012. - 368 c.
7. Елохова И. В., Малинина С. Е. Современные проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. №3.
8. Ильденков С.В., Ильденков А.С., Воробьев В.П. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 200 с.
9. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др.: /Под ред Ильенковой С.Д. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 327 с.
10. Киселева Валентина Александровна, Бегашев Дмитрий Андреевич Оценка рисков инновационных проектов // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014.
11. Коновалова Е.Е., Силаева А.А. Инновации на предприятиях // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – Т. 8. №3 (50). – С. 96-105.
12. Коптева К. В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала // Основы ЭУП. 2014.
13. Кузнецова Т. Е., Рудь В. А. Конкуренция, инновации и стратегии развития российских предприятий // Вопросы экономики. № 12. – 2013., С. 86–108.
14. Львова Ирина Александровна, Семенова Ирина Александровна Инновации в торговом процессе ритейла // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право».
15. Марков А.К. Инновационная политика компаний в условиях обострения конкуренции. // Российский внешнеэкономический вестник, №11. – 2013
16. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - 3-e изд. – 2016г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Приложение 2

Классификация нововведения по группам риска



1. Годовой отчет ООО «Села Ритейл» за 2016 г. – Москва – 2017. – 18с. [↑](#footnote-ref-1)
2. http://2016novyjgod.com/2015/05/inflyaciya-v-rossii-v-2016-godu-prognoz-uroven-i-indeks-inflyacii/ [↑](#footnote-ref-2)