

## **Содержание:**

# **Введение**

Управление в рыночных условиях заставляет компании ориентироваться на спрос и потребности рынка, постоянно повышать эффективность бизнеса, подталкивает к поиску новейших возможностей для получения лучших результатов с наименьшими затратами. Поэтому фактором успешного развития предприятий становится активное использование инновационных проектов. Инновации определяют развитие компании и приносят значительные изменения во всех сферах фирмы.

Чтобы что-то изобрести, необходимо создать, обосновать и реализовать инновационный проект. Процесс реализации инновационного проекта подлежит управлению и контролю со стороны менеджера. Управление инновационным проектом – это искусство управления и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения запланированных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качества проекта. Пренебрежение принципами и методами управления при реализации крупных и сложных проектов увеличивает риск получения низких результатов, более высоких затрат и увеличения сроков реализации проекта.

Цель работы – рассмотреть систему управления инновационным проектом.

Задачи – проанализировать систему управления инновационным проектом, роль личности в инновационном проекте, разработать внедрение инновационного проекта в сеть зоомагазинов «Любимчик».

Объект исследования – инновационный проект.

Предмет исследования – создание инновационного проекта он-лайн доставки в зоомагазине «Доставка Любимчик».

Методы исследования – контент-анализ, SWOT-анализ, психологические методы, статистические методы, экономические методы.

Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, одного теоретического, одного практического, заключения, списка использованных источников

литературы.

В первом разделе дается теоретическое обоснование особенностей инновационного проекта.

Во второй части дается краткая характеристика и приводится проект доставки заказов он-лайн как новый вид деятельности в сети магазинов зоотоваров ООО «Любимчик» г. Новосибирск.

## **ГЛАВА 1. Теоретические основы проектного и инновационного менеджмента**

### **1.1 Специфика управления инновационными проектами**

Термин «инновация» (как экономический) ввел в научный оборот австрийский экономист И. Шумпетер. Исследуя деловую активность, он придумал механизмы, с помощью которых можно помочь выйти организации из кризиса и развить бизнес. Под нововведением Шумпетер понимал новые комбинации, изменения в развитии. «Инновационный проект – это главный объект управления инновациями. Стоит сразу разделить понятия «инновационной идеи» и «инновационного проекта». [22, с. 19]

Инновационная идея – это только задумка, которая в настоящий момент никак не реализована. Она превращается в проект именно с начала действий по ее реализации (составление планов, моделей, схем). «Инновационный проект – это проект по реализации инновационной идеи. Проект в данном случае подразумевает под собой деятельность, направленную на создание, реализацию, освоение, внедрение инноваций и получение от них прибыли и выгоды для предприятия» [20, с. 33]

Инновационный проект — это система взаимосвязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, соответствующим образом организованных, увязанных по

ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической проблемы, выраженной в количественных показателях и приводящей к инновациям [14].

Рассмотрим структурные составляющие инновационного проекта.

Жизненный цикл начинается с НИОКР

Ресурсы - уникальные ресурсы (материалы, оборудование, специалисты)

В оценке используются Необходимо использовать не только количественные, но и качественные критерии, при возможности и др.

Выделяется высокий риск и неопределенность на всех стадиях жизненного цикла.

При инновационном проекте нельзя использовать финансовый заем.

Выделяется ненадежная информация о капитальных вложениях.

Главный критерий реализации - Финансовая целесообразность, новизна, патентная чистота, приоритетное направления инновации, конкурентоспособность инновации и др.

Далее рассмотрим, какие еще трудности выделяются в процессе реализации и запуска инновационного проекта.

Любая концепция инновационных проектов может развиваться стихийно, и может претерпеть всевозможные изменения на любом этапе жизненного цикла. Отсюда вытекает сложность управления таким проектом: руководителю в любой момент нужно быть готовым к изменениям.

Особое значение в проектной области уделяется подсчету рисков. У инновационных проектов риски являются очень высокими, поэтому данному этапу всегда уделяется большое внимание. Грамотно посчитанные риски, как правило, показывают, что вероятность получения положительного результата от инновационного проекта колеблется от 5% до 95%, в зависимости от характера инновационного исследования. За этот этап отвечает такой раздел менеджмента, как управление рисками или риск-менеджмент.

Сложным аспектом управления инновационным проектом является организация рабочей деятельности. Участники проекта должна обладать высокой мотивацией и

интересом к конкретному проекту, поэтому стандартной трудовой дисциплины недостаточно, или, возможно, она вообще неуместна. Разработка инновационных проектов – это творческая деятельность. «По результатам многолетнего анализа причин неудач инновационной деятельности западными экспертами признано, что менеджеры проектов, имеющие единственную лишь финансовую мотивацию, в большинстве случаев достигают лишь неудач при инновационном проектировании». [20, с. 33] Потому выбирать эффективный стиль управления, позволяющий поддерживать «правильную» мотивацию у участников на протяжении всего инновационного проекта.

Важным является всестороннее рассмотрение инновационной идеи: будет ли она востребована, не будет ли слишком сложным и дорогим ее реализация. Опорой проекта обязательно должны быть научные разработки. Руководитель обязан предусматривать эти аспекты [12, с. 34]

Управление инновационными проектами должно быть основано на базовых принципах, к числу которых можно отнести:

- «– принцип целевой ориентации - установление взаимосвязи между потребностями в разработке инноваций и возможностями их осуществления;
- принцип полноты цикла управления — взаимосвязь составных частей проекта как системы;
- принцип системности — разработка совокупности мер, направленных на реализацию проекта;
- принцип комплексности — разработка взаимосвязанных работ, определяющих структуру проекту, направленных на достижение цели проекта;
- принцип обеспеченности — мероприятия, предусмотренные в проекте, должны быть обеспечены всеми видами ресурсов» [16, с. 144]

Проект — это совокупность операций и работ, которые направлены на достижение одной цели и результата в форме уникального продукта. Для проектной деятельности характерны временные под циклы, имеющие начало и окончание. Жизненный цикл проекта — это основополагающий термин, который помогает принять правильные решения в финансовых, организационных и предпринимательских вопросах.

Сущность жизненного цикла проекта

Проект описывает модель ситуации и план по её улучшению, а также совокупность методов для воплощения. Проектная деятельность включает в себя замысел, управленческий персонал, материальную базу, определение цели, необходимые результаты и т. д. Она объединяет несколько видов занятий, общими признаками которых являются:

1. получение уникальных результатов;
2. координация взаимосвязанных работ;
3. ограниченность по времени с формированием определённой даты начала и конца.

«Проект работает в среде, которая включает жизненные внешние и внутренние компоненты, а также учитывает политические, социально-культурные, организационные, правовые и подобные факторы. Реализация осуществляется с помощью руководителя, менеджерского состава, команды и других лиц, которые выполняют задачи, касающиеся рабочих процессов». [16, с. 144]

Определение жизненного цикла проекта.

Понятие жизненного цикла для запланированного проекта весьма распространено в современном мире. Любое органическое явление, будь то живое существо, реальный бизнес или планета, подчиняется принципам жизненного цикла.

Под этим циклом понимают комплекс и последовательность определённых подциклов, которые преодолевает любой проект в процессе жизни. Другими словами, это временной интервал между стартом и ликвидацией. Для любого проекта, кроме цикла существования, есть ещё два цикла — до рождения и после завершения. Цикл играет важную жизненную роль по следующим причинам:

1. чёткое определение даты начала и завершения;
2. разбиение процесса на более детализированные фазы;
3. установление конкретного количества задействованного рабочего и административного персонала, а также количества необходимых ресурсов;
4. контроль.

Для бизнесменов начало проектной деятельности предполагает вложение денежных ресурсов для реализации задуманного дела. Старт и окончание проекта обычно подтверждается официальными документами.

Жизненные стадии и их особенности

«Каждый проект принято развивать на под циклы, которые подразделяются на ещё более мелкие. Под фазой понимают структурный компонент. Каждое её окончание означает достижение каких-либо значимых результатов. Совокупность фаз характеризуют жизненный цикл». [13, с. 26]

Общепринятой классификации числа фаз и стадий жизненного цикла для проекта не существует. Их последовательность зависит от направленности деятельности, опыта участников и условий реализации. Деление жизненных стадий может быть самым разнообразным, главное, чтобы оно учитывало достижение контрольных точек или вех, в ходе чего менеджер получает сведения и оценивает перспективы развития. Основные фазы жизненного цикла проекта:

**Инициация.** Предполагает различные мероприятия, которые касаются маркетинговых исследований, работы с тендерами и прочие действия до заключения договора с заказчиком. Составляется план, подготавливается базовая документация.

**Планирование.** На этой жизненной стадии менеджер нанимает персонал и составляет для проекта базовый план.

**Исполнение.** Когда базовый план вступает в силу, начинается процесс исполнения. Момент его окончания наступает, когда все условия договора выполнены, и отсутствуют претензии между заказчиком и исполнителем.

**Завершение.** Характеризуется сбором окончательных сведений, решением вопросов между руководством и персоналом.

Жизненные стадии проекта считаются успешными, если он выполнен без задержек, при этом сохранен лимит бюджета, отсутствует перерасход средств, и достигнуты поставленные цели. Существуют следующие под циклы жизненного цикла проекта:

**Концептуальная.** «Проект представлен в виде замысла, а работы лишь иницируются. Первичная идея подвергается пристальному анализу относительно затрат и предполагаемой прибыли. Проектный менеджер устанавливает задачи и цели, формирует команду, которая проведёт работы по инициации замысла. Ему надлежит найти финисточки, за счёт которых проект будет осуществляться. Значимость начальной жизненной стадии трудно переоценить, поскольку без тщательной аналитики, результаты станут неполноценными или вовсе не подходящими». [13, с. 26]

Планирование. Жизненный план создаётся и утверждается руководящей проектом группой, согласно перечню последовательных задач, в интересах конечных целей. Этот под цикл жизненного цикла организует стратегию проекта, подсчитывает прибыльность и возможные потери. Затем проводится сверка с менеджмент-планом и вносятся соответствующие корректировки. Без планирования менеджеру не удастся организовать деятельность согласованным образом.

Реализация. После утверждения положения вступают в силу. Контроль ложится на менеджеров посредством сбора и оценки данных о текущей сделанной работе. Затем цифры сверяются с целевыми, в ходе чего несоответствия исключаются. Однако следует учитывать, что полностью расхождения не устраняются. Есть критерий допустимых отклонений, которые незначительно влияют на ожидаемый результат. В случае выявления критических жизненных отклонений необходимо выделить дополнительные ресурсы и средства для их устранения.

Окончание. Проект считается окончанным, когда будут достигнуты поставленные цели. Это может случиться и раньше установленных сроков. Важной частью этого этапа является составление заключительной отчётности.

Перечисленная классификация — это лишь пример. Точный перечень этапов жизненных циклов различаются в зависимости от отраслевого направления.

Как выглядят циклы проекта.

Например, для стройкомпании, циклы могут выглядеть, как:

Преинвестиционная фаза. Менеджер анализирует топографику местности, создаёт инвестиционный проект и согласует с руководством. Разрабатывается предварительный план, анализируются риски и жизнеспособность проектной деятельности. Создаётся смета проекта, утверждается основная документация. В период этого жизненного цикла приобретается земля и приходит получение на разрешение осуществления строительной деятельности.

Строительная фаза. Подписываются контракты, и осуществляются монтажные работы. Основная фаза жизненного цикла проекта включает план строительства и оплату работы подрядчиков. Менеджеру важно тщательно контролировать работу персонала, чтобы закончить строительную фазу в установленные сроки.

Эксплуатационная фаза. Включает ввод стройобъекта в эксплуатацию, согласно спецификациям.

Завершение. Жизненные стадии строительной компании, как правило, состоит из 4 этапов. В исключительных случаях возможно разделение на большее количество фаз.

#### Организация контрольных мероприятий циклов

Главную роль в управлении жизненными циклами играет процесс контроля. Он осуществляется не только руководителем, но и проектным менеджером. Правильная система контроля основана на следующих принципах:

«Установление чёткого жизненного плана. Контрольные моменты предполагают сравнение фактических показателей с плановыми. Менеджер может корректировать план проекта, однако ему не следует менять его часто, чтобы не утратить эффективность контроля». [10, с. 14]

Создание организованной системы по отчётности. Отчёты содержат сведения о текущем состоянии цикла проекта. Также сравниваются целевые и реальные показатели, а результат фиксируется в отчёте. Руководителю необходимо чётко установить сроки его сдачи, чтобы обсудить рабочие моменты жизненных циклов на коллегиальном уровне.

Формирование комплекса анализа реальных цифр. Если менеджер обнаружил отклонения реальных показателей от запланированных, то оценивается степень их серьёзности. Выделяют допуски, незначительно влияющие на работу. Однако следует обратить внимание на серьёзные отступления, которые способны привести к нежелательным последствиям. Обычно жизненный конкретный цикл анализируется с помощью двух компонентов — сроков и затрат. Например, одни задачи требуют слишком много времени, а другие нуждаются в значительном количестве средств.

Разработка системы анализа наметившихся тенденций. Менеджерам необходимо осуществлять прогноз возможных рисков и их последствий в процессе деятельности.

Формирование системы реагирования. Заключительным этапом контрольных работ является ликвидация имеющихся отклонений. Когда нежелательные факторы устранить не удаётся, то проект редактируется.

Следует контролировать действия работников на каждой жизненной стадии. Отклонения, выявленные на ранних циклах, позволят избежать серьёзных



недочётов в будущем.

«Роль жизненных этапов для проекта сложно переоценить. От того, насколько тщательно организован и детализирован этот процесс по всем стадиям, зависит его судьба. Многие руководители осознают необходимость качественного проектного управления и перспективы использования этой технологии». [10, с. 44]

Как бы объяснили жизненные циклы продолжительных проектов?

## **1.2 Порядок разработки инновационного проекта**

Инновационный проект представляет «собой систему мероприятий, направленных на достижение целей и задач, выполнение первоначальных требований и сроков проекта» [18, с. 98]. Для того чтобы грамотно управлять такой системой, необходимо иметь соответствующую команду, «действия которой будут направлены на эффективное достижение поставленных целей проекта» [4, с. 141].

Все члены команды проекта должны обладать соответствующими компетенциями, в том числе и руководитель проекта.

Функции зависят от типа инновационного проекта, его масштабов, сроков, объема, ресурсов, которые есть в наличии или выделены специально на проект, и специфики предметной области.

Можно выделить пять активных повторяющихся ролей участников инновационного процесса, которые имеют решающие значения для успеха:

- генерация идей: анализ и синтез информации о рынках, технологиях или процессах вызывают к жизни идею нового технологического подхода или процесса или подсказывают решение сложной технической проблемы;
- предпринимательские усилия или борьба за идею: уяснение, предложение, продвижение и демонстрация новой технической идеи, подхода или процесса для официального утверждения;
- руководство проектом: планирование и координация действий работников, занятых воплощением идеи в жизнь;
- информационный контроль: сбор и доведение до сведения информации о важных изменениях внутренней и внешней обстановки; осуществляется наблюдение за

развитием событий на рынке, на производстве и в сфере технологии;

- поддержка и инструктаж: общее руководство и наставление менее опытных работников, разъяснение их функций; скрытая поддержка, защита, а иногда и «выколачивание» средств.

Порядок разработки инновационного проекта состоит из следующих уровней и этапов

1) Формирование инновационной идеи и постановка цели проекта. Формирование инновационной идеи рассматривается с двух позиций. С одной стороны, инновационная идея составляет основу, суть инновационного проекта, находящую отражение в постановке генеральной (конечной) цели проекта (идея создания нового продукта или услуги, идея организационных преобразований в отрасли, регионе, организации и т.п.). С другой стороны, под формированием инновационной идеи (замысла) понимается задуманный план действий, то есть способы или пути достижения цели проекта. Уже на этом этапе определяются альтернативные варианты решения проблемы. [18, с. 98].

2) Маркетинговое исследование идеи проекта. Параллельно с формированием инновационной идеи проекта проводятся ее маркетинговые исследования. Целью этого этапа выступает определение сферы влияния проекта на развитие народного хозяйства и, как следствие, количественное уточнение цели проекта и задач по отдельным периодам.

С этой целью осуществляются следующие действия:

- устанавливаются возможные потребители целевого продукта проекта;

- анализируются возможности и экономическая целесообразность замены производимой продукции новыми видами целевой продукции;

- изучается структура отраслей, обеспечивающих реализацию проекта сырьем, энергоресурсами, комплектующими изделиями и т.д.;

- анализируются новые сферы использования конечного продукта проекта;

- исследуются экономические и социальные последствия реализации проекта.

3) Планирование инновационного проекта.

Основная цель планирования – интеграция всех участников проекта для выполнения комплекса работ, обеспечивающих достижение конечных результатов проекта. «План реализации инновационного проекта представляет собой детальный, развернутый во времени, сбалансированный по ресурсам и исполнителям, взаимоувязанный перечень научно-технических, производственных, организационных и других мероприятий, направленных на достижение общей цели или решение поставленной задачи. Таким образом, план содержит указания, кому, какую задачу и в какое время решать, а также какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи». [18, с. 98].

4) Система планов. По целям различают стратегический и оперативный планы реализации проекта. Основное назначение стратегического плана – показать, как промежуточные этапы реализации проекта логически выстраиваются по направлению к его конечным целям. Оперативный план уточняет сроки выполнения комплексов работ и потребность в ресурсах, устанавливает четкие границы между комплексами работ, за выполнение которых отвечают различные организации-исполнители, в разрезе года и квартала. Содержательно планы подразделяются на продуктивно-тематические, календарные, технико-экономические (ресурсные) и бизнес-планы.

5) Продуктивно-тематический план инновационного проекта представляет собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс заданий НИОКР, а также работ по их обеспечению для эффективной реализации целей проекта.

В процессе продуктивно-тематического планирования по заданиям, включенным в проект, определяются и подготавливаются следующие параметры и материалы:

- состав этапов работ и сроки их выполнения;
- состав ответственных исполнителей и соисполнителей по этапам;
- сметная стоимость каждого этапа, в том числе затраты на НИОКР, капитальные вложения, прочие затраты с разбивкой по годам;
- перечень важнейших материально-технических ресурсов, необходимых для реализации задания, с разбивкой по годам;
- расчеты экономической эффективности;

- карты технического уровня по новым видам продукции и по новым техническим процессам.

6) Календарный план инновационного проекта определяет продолжительность и объемы работ, даты начала и окончания выполнения работ, тем, заданий проблемно-тематического плана, резервы времени и величины ресурсов, необходимых для выполнения проекта.

7) Техничко-экономический план (или ресурсный) представляет собой план ресурсного обеспечения инновационного проекта (материально-технического, интеллектуального, информационного, денежного) и определяет потребность в ресурсах и их состав, сроки поставок и потенциальных поставщиков и подрядчиков.

8) Бюджет инновационного проекта — это план, выраженный в стоимостных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. Общий бюджет показывает расход средств на проект год за годом в течение всего времени его осуществления.

Планирование затрат при составлении бюджета проекта ведется от общего к частному, распределение денежных средств на проект по календарным периодам осуществляется в три шага:

1. Последовательно суммируется стоимость всех работ календарного плана и строится интегральная кривая освоения денежных средств в течение всего времени осуществления проекта. При этом рассматриваются альтернативные варианты планирования затрат: при ранних сроках начала работ, при поздних сроках начала работ и усредненный, наиболее вероятный вариант распределения затрат по времени.

2. Размер необходимых затрат в каждый временной период определяется путем суммирования стоимости работ, которые выполнены в этот период по календарному плану.

3. Осуществляется распределение затрат во времени по каждому виду работ. При этом рассматриваются возможные варианты использования средств: нормальный, ускоренный и замедленный.

В настоящее время инновации являются активным звеном всех сфер жизнедеятельности общества. Невозможно представить современный мир без как

уже осуществившихся инноваций и ставших привычными, так и без будущих, способствующих дальнейшей эволюции. Большинство ученых сходятся во мнении, что инновации превратились в основную движущую силу экономического и социального развития.

## **ГЛАВА 2. Разработка инновационного проекта внедрения службы доставки в сети зоомагазинов «Любимчик» в г. Новосибирск**

### **2.1 Описание предприятие и концепция проекта**

«Любимчик» – один из крупных зоомагазинов в Новосибирске. Компания была создана в 2005 году и зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью (ООО) – компания, которая учреждена одним или несколькими лицами.

Тип предприятия торговли – розничная торговля. Среди основных ресурсов компании можно выделить следующие:

1. человеческие ресурсы (кадровые) – компания располагает штатом квалифицированных работников: продавцов, менеджеров по закупке, бухгалтер;
2. финансовые ресурсы – компания не располагает свободными денежными средствами, все деньги находятся в обороте;
3. материально-производственные – данные ресурсы представлены в магазинах розничной торговли.

В зоомагазине представлен большой выбор сухих и влажных кормов премиум-класса для собак, кошек и других животных, аксессуаров, качественные лекарства в ветеринарной аптеке. Также в зоомагазинах «Любимчик» представлен самый широкий ассортимент зоотоваров для домашних животных (от кормов до аквариумов, аквариумные рыбки, попугаи, грызуны и многие другие домашние животные).

Миссия компании – «покупатели наши лучшие друзья, мы для них и их домашних животных должны сделать все».

В первые два года работы ООО «Любимчик» был один магазин по адресу г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 8б ТЦ Флагман, тел. (383)231-06-48.

В 2009 году открылся второй магазин по адресу: адресу г. Новосибирск, Красный проспект, 77-б к1, тел. (383)217-16-44.

В 2012 году открылся третий магазин по адресу: адресу г. Новосибирск, Сибиряков-Гвардейцев, 1, тел. (383)314-42-94.

В 2015 году работают все три магазина.

Магазины приносят стабильную прибыль. Количество клиентов магазина увеличивается с каждым годом на 15%.

Компания «Любимчик» постоянно ведет мониторинг, изучает ситуацию на рынке зоотоваров». Российский рынок зоотоваров растет, развивается. Сегодня стать действительно успешным игроком на этом рынке не так легко, как еще пять лет назад. Для успешной работы на рынке надо изучить массу специальных документов и нормативов, связанных с зоотоварами, с зообизнесом, особенности реализации ветпрепаратов, хранения кормов, оказания ветуслуг мелким домашним животным и множество других. В России как бы и не существует такой сферы – зообизнес. И многие нормативы «под грифом зоо» если и существуют, то могут трактоваться двояко – потому что разрабатывались они в первую очередь для сельхозживотных».

Многие граждане предпочитают стихийным рынкам специализированные зоомагазины, в которых можно приобрести здоровых животных с документацией, а также все необходимые для их содержания аксессуары и приспособления. Специализированный магазин животных своим посетителям должен давать гарантии того, что приобретаемое животное является чистопородным, привитым и прошедшим обработку от блох и глистов. Для того чтобы любой зверёк чувствовал себя комфортно и уютно, его владельцу необходимо будет соблюдать главные правила: регулярное и качественное кормление, уборка места, медицинское обслуживание, своевременный выгул и активные игры. Все эти потребности также призван обеспечить ассортимент зоомагазина. Функции зоомагазина заключаются в реализации: здоровых животных; кормов, витаминов и различных аксессуаров; игрушек, одежды, лежанок и т. д.; клеток, аквариумов, переносок и других приспособлений, предназначенных для содержания животных; косметики и средств гигиены для животных; справочной литературы, из которой неопытные владельцы животных смогут почерпнуть необходимую информацию и т. д.

Также немаловажную роль в изменяющихся экономических и политических условиях играет внедрение инновационного проекта для сети магазинов «Любимчик» - внедрение бесконтактной доставки товара до двери и он-лайн консультирование специалистов.

*Миссия проекта* – внедрить новый сервис он-лайн доставки зоотоваров в связи с изменившимися экономическими условиями. Новый сервис дает возможность людям заняться более важными делами, провести выходной день в кругу близких людей, вместо того, чтобы потратить уйму времени на покупку товаров. Актуальность проекта обусловлена спросом на услуги доставки, высокими темпами роста торговли, а так же дополнительной услугой для клиентов зоомагазинов.

*Цель проекта* – внедрить новую услуги для повышения лояльности клиентов, увеличить товароборот, быть конкурентоспособными среди аналогичных магазинов в городе, расширить зону поставки товаров, увеличивая поток клиентов (задействовать небольшие поселки около города).

Инновационный проект внедряется за счет свои собственных средств. Для обоснования актуальности данного внедрения необходимо провести ряд аналитических исследований компании, а также понимания того, что развитие курьерских компаний, предполагает внедрение инноваций, исходя из потребностей клиентов и нужд самой компании: в управлении, в технологиях, в оказываемых услугах. Инновации внедряют, как для устранения текущих проблем, так и усовершенствования работы компании в целом.

Маркетинговая стратегия для продвижения зоомагазина весьма важна как на первых порах развития данного бизнеса, так и для формирования устойчивой конкурентоспособности уже действующего коммерческого проекта. В таблице 1 рассмотрим положение компании «ООО «Любимчик», оценим ее конкурентоспособность.

Таблица 1. **SWOT-анализ ООО «Любимчик»**

**Внешняя**

**среда**

**Внутренняя**

**среда**

**Возможности:**

1. Расширение территориальной привлекательности предприятия;
2. улучшение уровня жизни населения
3. повышение качества жизни населения
4. Рост заработной платы населения
5. Развитие в среднем сегменте

**Угрозы:**

1. Замедление роста рынка;
2. Общеэкономический спад – мировой экономический кризис.
3. Сокращение прибыли;
4. Изменение потребностей и вкуса покупателей;

Сильные стороны:

1. Квалифицированные специалисты;
2. Красиво оформленный магазин оборудование;
3. Собственное помещение;
4. Врач в магазине;
5. Предоставление дополнительных услуг (установка аквариумов, груминг, стрижки, ветврач)

СиВ

1. Большой ассортимент товаров для животных
2. Крепкие партнёрские отношения с поставщиками
3. Постоянный поиск новых поставщиков

СиУ

1. Наличие конкуренции;
2. возрастающее конкурентное давление;
3. Сезонность товара;
4. Наличие залежалого товара;



## Слабые стороны:

1. Замедлены темпы продаж в дорогом сегменте кормов.
2. Продажи только на определенную категорию пород животных (определяет мода);
3. Ограниченность по территории (южные районы в России менее нуждаются в шубах);
4. Влияние фактора сезонности на прибыль;

### СлВ

1. Недостаточно средств выделяется на рекламу;
2. Недостаточно средств на покупку пробников кормов.

### СЛУ

1. Стремительно растущий уровень конкуренции;
2. Снижение покупательской способности населения,
3. Финансовый кризис;
4. Экономическая нестабильность в стране

На сегодняшний день в городе представлено свыше 30 специализированных магазинов и отделов в торговых комплексах. Рассмотрим магазины с позиции конкуренции в таблице 2.

Таблица 2. Анализа конкурентов зоомагазина «Любимчик»

№	Название	Кол-во филиалов	Ценовой сегмент, целевая аудитория
1	Мокрый нос, сеть магазинов товаров для животных	20	Корма эконом, премиум и суперпремиум сегмента
2	Планета Zoo, сеть зоомагазинов	12	Большой выбор кормов и аксессуаров для животных. Эконом и премиум сегмент.
3	Четыре лапы	8	Магазины среднего ценового сегмента

4	Зверушка, сеть зоомагазинов	6	Магазин среднего ценового сегмента. По площади небольшой. В нем есть все, касающееся питания домашних животных. Переноски, когтеточки, поводки и ошейники и другие аксессуары Постоянные акции, действующая накопительная система скидок
5	Багира, сеть магазинов товаров для животных	3	Выбор кормов большой, аксессуары представлены только для кошек и собак.
6	Котоваськино, сеть зоомагазинов	3	Выбор кормов большой для кошек, котят, для собак выбор кормов органичен, аксессуары представлены только для кошек
7	Немо, зоомагазин	1 филиал	Большой выбор кормов и аксессуаров для животных
8	Гав-гав, магазин зоотоваров	1 филиал	Выбор кормов и аксессуаров для животных. Эконом и премиум сегмент. Небольшой магазин

Магазин «Любимчик» в сфере конкуренции занимает не лидирующую роль. У него только три филиала. Средний ценовой сегмент, представлены товары эконом и премиум класса, также в магазине нет функции доставки и он-лайн консультирования.

Потенциальные покупатели находятся в следующих «спальные» районы, районы новых элитных домов, коттеджные поселки. Рассмотрим в таблице 3 конкурентов зоомагазина «Любимчик»

Таблица 3. Характеристика конкурентов Матрица МакКинзи-GE

Конкурентная позиция

		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Сеть зоомагазинов «Мокрый нос». Компания лидер. Стратегии направлены на удержание позиций: дополнительные инвестиции в развитие, глобальная диверсификация, поглощение конкурентов. Приоритет инвестирования высокий	Сеть зоомагазинов «Планета Zoo» Стабильные позиции, но не лидерство. Определяющей является не корпоративная, а бизнес-стратегия, борьба за лидерство на рынке. Приоритет инвестирования высокий	Сеть зоомагазинов «Четыре лапы» После оценки долгосрочных перспектив и сильных сторон фирмы необходимо найти привлекательную нишу и инвестировать

	Сеть зоомагазинов «Любимчик» (исследуемое предприятие). «Зверушка»	Сеть зоомагазинов «Багира»
Средняя	Основная цель – защита позиций. Необходимо инвестировать в сегменты, обеспечивающие наиболее стабильные прибыли и минимальные риски. Средний приоритет	Стратегия – небольшое расширение, минимизация инвестиций, либо переход в более привлекательный сегмент, либо выход из бизнеса.
	«Котоваськино» «Создатели прибыли Зоомагазин Средний «Немо»	Зоомагазин «Гав-Гав»
Низкая	приоритет инвестиций ориентированы на краткосрочные перспективы сегмента рынка – нишевая политика.	Проигравший. Целесообразен уход с рынка или продажа бизнеса, или функциональные стратегии, направленные на снижение издержек.

В данном случае хотелось бы, что магазины «Любимчик» вышли на другой уровень, обогнав данные магазины. То поможет сделать инновационный проект «Доставка Любимчик», когда необходимы инвестиции для обеспечения роста в наиболее

привлекательных сегментах, внедрение новых инструментов продвижения.

Сильные и слабые стороны предприятия «Любимчик» позволяют зоомагазинам двигаться дальше, используя сильные стороны, и разрабатывать концепцию развития, при которой слабые стороны делают сильными.

1. Фирме следует расширить ассортимент аксессуаров для кошек и собак.
2. Расширить сеть фирменных магазинов и представительств.
3. Проводить больше рекламных акций по привлечению клиентов.
4. Увеличить систему скидок.
5. Чаще обновлять ассортимент товаров.
6. Внедрить систему доставки товаров «Доставка Любимчик».
7. Внедрить онлайн консультанта.

Сильные стороны фирмы способствуют защите от внешних угроз. Например, рост конкуренции является одной из самых важных угроз для компании, но благодаря устоявшейся репутации и постоянно проводимым маркетинговым исследованиям, данная угроза не сильно влияет на деятельность компании. Потребители пользуются услугами компании достаточно давно и знают её преимущества, поэтому не будут просто так уходить к другим конкурентам. Маркетинговые же исследования помогают отреагировать на рост конкуренции и принять соответствующие меры (увеличения количества рекламных компаний, предоставление новых услуг).

Однако у фирмы есть свои слабости, которые тормозят развитие хозяйствующего субъекта и не всегда дают возможность использовать благоприятную ситуацию. Несмотря на высокий уровень технологий, качество услуг остается средним, и не всегда удаётся привлечь новых потребителей, которые могут уйти к конкурентам, качество услуг у которых более высокое. Из-за наличия множество фирм-конкурентов, компании постоянно приходится подтверждать свою хорошую репутацию на рынке, тратить деньги на многочисленные рекламные компании и маркетинговые исследования. Это мешает использовать возможность дальнейшего расширения на рынке информации.

С позиции продуктовой стратегии в магазине представлены товары для кошек, собак, птиц, грызунов, что позволит внедрить доставку товара до двери,

удовлетворяя все интересы потенциальных и действующих клиентов, что отображено в таблице 4..

Таблица 4. Товарный ассортимент в магазине

Питомцы Питание/витамины

Фирмы по кормам

Средства для ухода

		Whiskas	Наполнители
		Kitekat	Миски
		Perfect Fit	Туалеты
		Sheba	Домики и лежаки
Кошки	Корм для кошек: сухой и влажный	Pedigree	Когтеточки
	Лакомства	Chappi	Игрушки
	Витамины	Cesar	Шампуни
		Royal Canin	Сумки и переноски
	Iams	Средства от блох и клещей	
	Eukanuba	Уход за шерстью	
	Hill's		
	Bozita	Миски	
	Acana	Домики и лежаки	
	Edel	Игрушки	
	Molina	Ошейники	
Собаки	Корм для собак: сухой и влажный	ShinyCat	Поводки
	Лакомства	ShinyDog	Переноски
	Витамины	Lechat	Шампуни
		Четвероногий Гурман	Уход за шерстью
	Trainer	Средства от клещей и блох	
	Bosch	Пеленки и туалеты	
	Sanabelle		
	Petreet		
	Наша Марка		

Грызуны	Корма для грызунов	Клетки для грызунов
	Наполнители и сено	Аксессуары
Птицы	Корма для птиц	Клетки для птиц Аксессуары

Покупатели магазина зоотоваров в продукте видят выгоду для своих питомцев: накормить (основное) – разные виды кормов, одеть – одежда для кошек и собак, выгулять – поводки, ошейники, ремешки, безопасность – намордники, строгие ошейники.

Для дальнейшего понимания развития и внедрения инновационного проекта важно понимать целевую аудиторию продукта, так как эти клиенты являются основополагающими для развития фирмы. Рассмотрим целевую аудиторию в таблице 5.

Таблица 5. Описание целевой аудитории зоомагазинов «Любимчик»

Категории	Группы потребителей
Возраст	мужчины 18 – 60 лет, женщины 18 – 55 лет
Пол	Женщины, мужчины
Семейное положение	В браке 65%, не замужем 45%, не женат 15%
Доход общесемейный	Средний, выше среднего
Дом (собственный/арендованный)	Собственный



Квартира (собственная, арендованная)	80% собственная,
Образование	Не имеет значение
Тип отдыха	Отечественный (беспородные животные), заграничный (породистые животные)
Жизненные притязания	высокие

Специфика зоотовара (корма и аксессуары для домашних животных) заключается в том, что этот не является предметом первой необходимости, товар находится экономической категории в своей группе, поэтому доход покупателей должен быть средним или выше среднего.

Процесс формирования ассортимента в магазинах выглядит следующим образом. В них представлены предметы первой необходимости, корма, аксессуары, домики для животных, переноски.

Предметы первой необходимости: «Корма и лакомства для кошек и собак плюс наполнители для кошачьих туалетов.

Ветпрепараты можно реализовывать только в том случае, если в магазине есть лицензия на ведение аптечной деятельности, а сотрудник, их продающий, имеет одно из следующих образований: ветврач, ветфельдшер, провизор, фармацевт. В данном случае в магазине продавцы имеют одно из этих образований, так как это дает больше возможностей для расширения ассортимента и оказания услуг.

Основные поставщики кормов для домашних животных : MarsInc. (доля рынка 23%), NestleS.A. (22,4%), далее с большим отрывом следуют: Colgate-Palmolive и Procter&Gambel (около 6% всех продаж) и DelMonte – чуть более 3%, поставщики определены в таблице 6.

Таблица 6. Основные игроки мирового рынка кормов для домашних животных

## Доля рынка

### Ключевые бренды

2015 г    2019 г

Mars Inc [www.mars.com](http://www.mars.com)

21,8%    23,0%

Advance, Cesar, Dentabone, Dentastix, Exelpet, Greenies, Jumbone, Natural Choice, Nutro, Pedigree, Royal Canin, Sheba, Temptations, The Good life Recipe, Ultra, Whiskas

Nestle S.A. [www.nestle.com](http://www.nestle.com)  
[www.purina.com](http://www.purina.com)

21,6%    22,4%

Alpo, Beneful, Cat Chow, Dog Chow, Fancy Feast, Felix, Friskies, Gourmet, One, Pro Plan, Waggin' Train

Colgate-Palmolive  
Co [www.colgate.com](http://www.colgate.com)  
[www.hillspet.com](http://www.hillspet.com)

5,6%    5,9%

Hill's Science Diet, Hill's Prescription Diet

Procter &Gambel  
Co [www.pg.com](http://www.pg.com)  
[www.eukanuba.com](http://www.eukanuba.com)  
[www.iams.com](http://www.iams.com)

6,2%    5,8%

Eukanuba, Iams

Del Monte Foods  
Co [www.delmonte.com](http://www.delmonte.com)

2,3%    3,2%

Meow Mix, Kibbles n' Bits, Milk-Bone, Snausages, Nature's Recipe (Cat and Dog)

Продукция этих компаний находится у оптовых покупателей в крупных городах России, где их приобретают владельцы зоомагазинов и уже с наценкой товары продаются в розничной сети.

С экономической точки зрения задача торговых посредников трансформировать ассортимент продукции, выпускаемой производителем, в ассортимент товаров, необходимых потребителям. Производители в огромных количествах выпускают

ограниченный ассортимент продукции, потребителям же необходим широкий ассортимент товаров в небольших количествах. Выполняя функции канала распределения, посредники закупают у многих производителей большое количество товара. Затем они дробят эту совокупность на мелкие части, включающие в себя весь ассортимент продукции, необходимой потребителям. Таким образом, посредники играют важную роль в обеспечении соответствия между спросом и предложением.

На данном этапе периодически возникают проблемы, связанные с отсутствием на оптовом складе определенного товара, в результате чего спрос не удовлетворен и покупатель идет покупать в другой магазин.

Проведя небольшой анализ на предприятии, а точнее в магазине «Любимчик» на Красном. Адрес: Красный проспект, 13, время работы: ежедневно с 10:00 до 20:00, +7 (383) 210-33-98. Данный анализ можно отнести ко всем магазинам компании, представлено в таблице 7.

Таблица 7. Анализ продаж и прибыли

Анализ продаж и прибыли (продаж, руб.)	Текущий период		Аналогичный период прошлого года	Анализ выполнения плана и динамика роста продаж	
	План	Факт	Факт	% выполнения плана	% к прошлому году
	1 кв 2019 г	1 кв 2019 г	1 кв 2020 г.		
Корм для котят	450 000	420 000	455 000	93%	-8%
Корма сухие для собак	490 000	485 000	460 000	99%	9,5%

Корма влажные для собак	520 000	500 000	490 000	96%	2%
Корма влажные для кошек	490 000	485 000	460 000	99%	9,5%
Корм для щенков	300 000	275 000	320 000	92%	-14%
Одежда для собак	120 000	100 000	135 000	83,3%	-26%
Клетки для птиц	50 000	50 000	45 000	100%	10%

Таким образом, видно, что по сравнению с аналогичным периодом прошлого года фактически по всем направлениям продажи упали. Продавцы план на 100% не выполняют, кроме позиции клетки для птиц. Больше всего продажи упали в сфере одежды для собак, снижение спроса может быть вызвано сложной экономической обстановкой в стране, снижением уровня заработной платы, а так как одежда для собак не является первым необходимым предметом, то спрос на нее упал. Немного упал спрос на корма, это также связано с тем, что уровень жизни людей снизился, частично владельцы домашних животных перешли на корм обычной пищей.

## 2.2 Планирование инновационного проекта

Зачастую определяющим фактором при выборе товара или услуги становится цена. За последние полгода из-за роста цен многие покупатели вынуждены были перейти на более дешевые корма или перевести животных на натуральное питание и «самомесы» (зерновые мешанки для грызунов, кроликов и птиц), а также искать дешевые аналоги аксессуаров или наполнителей.

Для того, чтобы товар хорошо продавался необходимо наладить сбытовую политику компании.

«Сбыт (распределение) включает следующие основные направления, каждое из которых имеет свой набор маркетинговых инструментов:

1. Каналы сбыта, товародвижение (опт, розница, прямые продажи, интернет-магазин).
2. Процесс сбыта, дистрибуция или трейд-маркетинг.
3. Материальная обработка, логистика (складирование, транспортировка, управление запасами, грузопереработка).
4. Маркетинговая логистика (управление заказами, условия контракта: условия оплаты, доставки, размер минимальной партии)». [\[1\]](#)

В связи с этим внедряется проект «доставка Любимчик»

Успешное управление проектом зависит от способностей менеджера эффективно руководить командой проекта, достигая спланированных результатов. Именно поэтому при формировании плана выполнения проекта используют структурную декомпозицию работ.

Структурная декомпозиция работ (СДР или WBS - Work Breakdown Structure) – это представление проекта в виде иерархической структуры работ, полученной путем последовательной декомпозиции. СДР предназначена для детального планирования, оценки стоимости и обеспечения персональной ответственности исполнителей.

Благодаря структурной декомпозиции работ менеджер проекта имеет:

1. точное описание содержания работ;
2. точное определение объема работ;
3. измеримый результат выполнения работ.

В процессе разработки проекта, было проведено маркетинговое исследование с целью сегментации потребителей и выявления потенциальных клиентов новой услуги. В опросе приняли участие жители города Новосибирск в количестве 100 человек, в возрасте от 25 лет и старше. Использовался случайный метод отбора респондентов. Развитие сферы услуг в городе находится на хорошем уровне, что позволяет нам с легкостью внедрить такую нестандартную услугу как службу доставки из зоомагазина.

Внедрению службы универсальной доставки «Доставка Любимчик» будут сопутствовать благоприятные факторы, такие как: заинтересованность людей; доступная цена; удобство заказ он-лайн на сайте или по телефону. Большая часть населения доверительно отнеслись к новой услуге, особенной люди, у которых мало свободного времени.

Для осуществления услуг понадобится квалифицированный персонал (таблица 1). Менеджеры по обработке заказов должны владеть современными информационными технологиями, а так же иметь аналитические способности для качественного мониторинга рынка товаров. Курьеры должны иметь водительское удостоверение категории В и С.

Ежемесячный ФОТ составит 195 000 руб. (таблица 8).

Таблица 8. Штатное расписание команды инновационного проекта

Должность	Число штатных ед.	ФОТ	Сумма руб.
Основной персонал новой услуги «Доставка Любимчик/»			
Руководитель проекта	1	25 000 + %	60 000
Менеджер	1	10 000 + %	35 000
Водитель-курьер	5	20 000	100 000
ИТОГО:	144	500	

Требования к руководителю проекта – специалист в области розничных продаж, владеющий современными электронными технологиями, имеющий аналитические способности, организационные способности, знающий рынок зоотоваров и зооуслуг.

Дополнительные специалисты для разработки проекта: ИТ-специалист для корректировки сайта по оформлению он-лайн заказа. В таблице 9 расписаны этапы внедрения инновационного проекта

Таблица 9. Внедрение средств заказа и передачи информации

Средство связи клиентов	Стоимость внедрения	Ответственный
Многоканальный телефон (calltouch) Подключение на сайт и во все справочники подменных номеров	25 000 р. в месяц	Руководитель и проект-менеджер системы
Он-лайн заказ через сайт	Тех поддержка сайта 5 000 р. месяц	ИТ-специалист, менеджеры
Заявка на почту	Бесплатно	менеджеры

В таблице 10 показано распределение полномочий по системе RACI.

Таблица 10. Распределение полномочий по системе RACI

RACI	Руководитель проекта	ИТ-специалист	Менеджер	Владелец
Разработка концепции	R	I	I	A
Контроль работы менеджера	R	I	I	A
Контроль работы сайта	R	R	R	A
Логистика курьерской службы	R	I	I	A

Контроль удовлетворенности клиентов	R	C	C	A
Контроль документов	A	I	R	A

В силу большого ассортимента продукции, а так же разрозненности ценовой политики у разных поставщиков или продавцов, менеджеры производят мониторинг предложений на рынке товаров и выбирают самое выгодное и лучшее.

Курьер совершает покупку и доставляет заказчику по указанному адресу. Действует система предоплаты, стоимость доставки списывается со счета клиента автоматически при оформлении заказа, стоимость покупки клиент оплачивает в момент доставки.

В таблице 11 показаны расценки за доставку продукции, рассчитанные так, чтобы было экономически оправдано для клиента, а также экономически выгодно для предприятия.

Таблица 11. Сетка логистики

#### Основные услуги

Наименование услуги	до 5 км от склада.	от 6 до 15 км	от 15 до 40 км
Доставка зоотоваров (в стоимость включен мониторинг рынка), руб.	бесплатно	200	300

Логистическая структура. Город разделен на районы – зоны доставки товаров. Маршрут разрабатывается с учетом максимальной экономии времени и затрат на топливо. Сроки доставки – 1-3 дня в зависимости от наличия товара на складе.

Определение работ для реализации проекта показаны в таблице 12.

Таблица 12. Сроки и последовательность работ по реализации проекта.



Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (дней)
A	Подключить многоканальный телефон	-	5
B	Настроить систему заказа на сайте	-	2
C	Набрать курьеров (со своими автомобилями)	A, B	14
D	Набрать руководителя и менеджера	A, B	10
E	Разбить город на зоны доставки	A, B	4
F	Тестирование доставки по времени и затратам на бензин	E	3
G	Заказать фирменные пакеты для упаковки товара	A, B	14
H	Запустить контекстную рекламу, рекламу в социальных сетях	F	5

Таким образом, при реализации всех мероприятий, выручка и популярность магазина «Любимчик» возрастет. Данная программа вполне реальна еще и потому, что она, по сути, является продолжением направления развития предприятия на сегодняшний день. Не придется проводить в жизнь значительных изменений в стратегической деятельности предприятия, которые, как правило, порождают

феномен, известный под названием «организационное сопротивление переменам»

## **2.3 Экономическая эффективность инновационного проекта**

Идея инновационного проекта «Доставка Любимчик» распространяется с помощью рекламной кампании, которая подчеркивает его достоинства:

1. гарант качественной продукции для домашних животных;
2. узнаваемость на рынке г. Новосибирска;
3. информация о новых видах услуг в зоомагазине (доставка зоотоваров на дом);

Для проведения успешной рекламной кампании ООО «Любимчик» необходимо обеспечить эффективное сочетание:

1. рекламы отдельных товаров;
2. привлечение к рекламе производителей товаров;
3. информации о новых видах услуг;
4. обеспечения информативности рекламы;
5. реклама кампании должна быть ориентирована на удержание и закрепление уже имеющих клиентов и на привлечение новых, в частности, на активную работу.

В работе дадим рекомендации по увеличению товарооборота и увеличению прибыли магазина.

Основные поставщики дилеры «СОРСО», «ЗООСТАНДАРТ», ООО «МАРС», «ПУРИНА», ООО «Сладкая Жизнь». Со всеми поставщиками налажены деловые отношения. Компания работает с ними по системе предоплаты 50%. Поставка производится в день заказа товара и отправляется транспортной компанией. Товар сразу же распределяется по магазинам в зависимости от требований каждого по количеству и ассортименту. В таблице 1 представлен прогноз финансов по реализации стратегической альтернативы

Таблица 13. Прогноз финансовых результатов реализации стратегической альтернативы

Длительность шага (годы, доли года)	6 мес.	12 мес.	18 мес.
Выручка +прочие и внереализационные доходы	800 000	1 000 000	1 400 000
Издержки сбыта продукции	200 000	400 000	600 000
Прибыль балансовая	600 000	1200 000	800 000
Налог на прибыль	60 000	120 000	160 000
Прибыль чистая	540 000	480000	640 000

Для реализации вышеперечисленных мероприятий необходимо выполнить следующие мероприятия, которые описаны в таблице 14.

Таблица 14. Перечень мероприятий по реализации стратегии

Мероприятие	Наименование отдела	Ответственное лицо	Сроки
Обучение продавцов	Отдел кадров	Менеджер по персоналу	01.06.2020- 01.08.2020
привлечение кредитных ресурсов	Отдел бухгалтерии	Бухгалтер	01.06.2020- 01.07.2020
Проведение маркетинговых исследований и внедрение рекламной кампании	Отдел маркетинга	маркетолог	15.06.2020 – 31.12.2020

Принятие сотрудников в новый проект: руководитель проекта, менеджер, курьеры	Отдел кадров	Менеджер по персоналу	15.05.2020- 15.06.2020
--	--------------	-----------------------	---------------------------

Таким образом, при реализации всех мероприятий, выручка и популярность магазина «Любимчик» возрастет. Данная программа вполне реальна еще и потому, что она, по сути, является продолжением направления развития предприятия на сегодняшний день. Не придется проводить в жизнь значительных изменений в стратегической деятельности предприятия, которые, как правило, порождают феномен, известный под названием «организационное сопротивление переменам»

Для реализации проекта необходимо усовершенствовать систему рекламы на предприятии ООО «Любимчик», найти подрядчика по контекстной рекламе и специалиста-таргетолога (продвижение в социальных сетях). В обязанности сотрудника службы маркетинга проводятся маркетинговые исследования, разрабатываются рекомендации, на основе которых составляется план-график рекламных кампаний.

Повышение потребительской ценности продукта является главной целью и приоритетом менеджера по маркетингу для вывода данного проекта на уровень прибыльности. Высокая ценность товара повышает выгодность обмена с покупателем, в результате которого покупатель удовлетворяет свою потребность, а компания получает максимальный доход и прибыль

Концепция маркетинга розничного торгового предприятия должна быть направлена на решение трех основных задач, исследование и разработка которых составляют основу успешной реализации товаров:

ориентация на потребителя (его нужды, запросы, вкусы и т.п.);

1. подход к маркетингу как к общефирменному делу, успех которого зависит от всех функциональных подразделений и требует их структурной и организационной кооперации;
2. ориентация на прибыль через максимальное удовлетворение покупателей.

Основные задачи маркетинга в компании:

План мероприятий продвижения инновационного проекта «Доставка Любимчик» на 2020 год представлен в таблице 14.

Таблица 14. Рекламно-маркетинговые мероприятия 2020 года

Мероприятия	Срок	Бюджет	Ответственный
Разработка мер по активизации сбыта продукции	В зависимости от объемов продаж	15-45 тыс. руб.	Специалист по рекламе и маркетингу, генеральный директор
Маркетинговые исследования (внутренние и внешние)	Постоянно	10 - 15 тыс. руб	Специалист по рекламе и маркетингу
Анализ неудовлетворенного спроса и причин, по которым он не был удовлетворен	Раз в квартал	Своими силами	Специалист по рекламе и маркетингу, генеральный директор
Создание эффективной технологии обслуживания потребителей	Раз в полугодие	20 000 р	Специалист по рекламе и маркетингу
Мероприятия по сбору коммерческой информации	Постоянно	Своими силами	Специалист по рекламе и маркетингу
Сбор информации по поставщикам (командировки, телефонный опрос, анкетирование)	Раз в квартал	Своими силами	Специалист по рекламе и маркетингу

Сбор информации по конкурентам	Постоянно	Своими силами	Специалист по рекламе и маркетингу
Мероприятия по подготовке аналитических материалов по анализу наиболее перспективных сегментов рынка	Раз в квартал	Своими силами	Специалист по рекламе и маркетингу
Создание структуры и оперативное ведение компьютерной базы данных «Конкуренты», «Потребители», «Поставщики»	Постоянно	Своими силами	Специалист по рекламе и маркетингу
Контекстная реклама	Ежемесячно	75 000 р	Специалист по рекламе и маркетингу

Контроль за ходом выполнения плана, а также за текущими изменениями входит в обязанности специалиста по маркетингу, руководителя инновационного проекта, а также генерального директора компании.

Определим основные мероприятия, требующиеся для осуществления выбранной стратегии. При этом отметим тот факт, что компания обладает значительными ресурсами, и чтобы добиться повышения рентабельности активов необходимо более интенсивное их использование.

На основе этого создать для предприятия «Любимчик».

В сфере товарной политики в компании необходимо своевременно следить за процессом снятия товара с рынка с целью оптимизации рынка представлено в таблице 15.

Таблица 15. Отличительные черты основных конкурентных стратегий

Характеристика	Широкая дифференциация
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок
Основа конкурентного преимущества	Способность предлагать покупателю что-то отличное от конкурентов
Ассортиментный набор	Много разновидностей товаров, широкий выбор, акцент на возможности выбора, среди различных характеристик товара
Доставка/услуги	Нахождение путей, по созданию ценностей для покупателей, стремление быстро доставить товар к двери, экономия времени покупателя
Маркетинг	Создание таких качеств товара, за которые покупатель готов и будет платить. Повышенная цена, покрывающая издержки на дифференциацию
Поддержка стратегии	Создание и внедрение системы логистической доставки, уменьшая стоимость доставки, оптимизируя маршрут, время, тем самым уменьшая расходы топлива

В магазине предлагается провести следующие ценовые мероприятия.

Снижение цен по неликвидным товарам. Стимулируются продажи на товар, который из-за своего низкого качества, несоответствия моде и по другим причинам не может быть реализован в разумные сроки. Оптимальная максимальная скидка 45%.

Дисконтные карты. Один из универсальных и не слишком затратных способов, призванных добиться лояльности покупателя. Покупатель экономит, продавец приобретает постоянного покупателя и прибыль в магазин. В данном случае оптимальная скидка 5%, тираж карт 1000 штук. Карты будут подаваться по цене

10 рублей. Такая стоимость карты невысокая для того, чтобы ее купить, при этом она окупит производство самих дисконтных карт. Дисконтная карта будет использоваться как средство привлечения постоянных покупателей. Несмотря на расходы по скидкам, прибыль предприятия резко увеличивается: в соответствии с правилом Парето: 20% постоянных покупателей обеспечивают 80% прибыли.

При вручении карты, покупатель заполняет анкету, оставляя свои данные, по которым происходит уведомление постоянных покупателей об акциях и мероприятиях, проводимых в магазине.

Подарочные сертификаты. Широко распространенный во всем мире способ продаж. Подарочные сертификаты номиналом на 500, 1000, 1500 р. Подарочный сертификат дает право приобрести товар, эквивалентный стоимости сертификата. Подарочные сертификаты помогают стимулировать более крупные покупки. Особенно выгодной для компании будет эта ситуация в том случае, если клиент пришел к ним впервые.

Проведение PR-акций. Акции организуются совместно с предприятиями-производителями продукции для домашних животных, так как это позволяет сократить расходы предприятия, привлечь внимание к определенному бренду, магазин при оптовой закупке может получить дополнительную скидку.

Несмотря на высокую рентабельность и быструю окупаемость проекта, теоретически, он может быть рискован. Риски, которые могут угрожать «Экспресс» представлены в таблице 16.

Таблица 16. Возможные риски

Риски $S_i$ , $i = 1... n$	Группа приоритета $Q_j$ , $j=1, n$
$S_1$ – снижение платежеспособного спроса: снижение прибыли за счёт снижения клиентской базы	
$S_2$ – появление и активизация конкурентов	$Q_1$
$S_3$ – изменение конъюнктуры рынка	



S4 – непредвиденные затраты, в т. ч. инфляционные: снижение прибыли за счёт увеличения заёмных средств, и выплат процентов по кредитам

S5 – технически неполадки автотранспорта

S6 – проблемы со связью, сетью Интернет

S7 – зависимость от производителей, отсутствие альтернатив на рынке товаров

Q2

S8 – срыв договоренностей между заказчиком и курьерской доставкой

S9 – неплатёжеспособность потребителей: снижение прибыли из-за отсутствия платёжеспособного спроса

S10 – риски снижения выработки за счёт недобросовестного выполнения обязанностей работниками

S11 – недостаточный уровень З/п

Q3

S12 – недостаточный уровень квалификации кадров

S13 – форс-мажорные риски: ДТП

(Примечание: Число простых рисков - 13, т.е.  $n = 13$ )

Число групп приоритетов - 3, т.е.  $k = 3$

Сделано предположение о том, что первый приоритет в 4 раза весомее третьего приоритета, т.е.  $f = 4$ )

Для расчета вероятности наступления того или иного риска, были приглашены 3 эксперта, которые осуществляли оценку вероятностей наступления рисков. В таблице 17 приведены расчеты экспертов, а так же произведен анализ разрозненности мнения экспертной группы.

Таблица 17 - Вероятность наступления каждого риска

Риски $S_i$	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя вероятность $D_i$	$\text{MAX }  A_i - B_i $
S1	40	50	30	40,00	20
S2	60	60	80	66,7	20
S3	40	30	40	36,7	10
S4	60	60	60	60,00	0
S5	30	40	30	33,3	10
S6	10	5	10	8,3	5
S7	5	5	5	5	0
S8	70	70	70	70	0
S9	70	80	70	73,3	10
S10	50	60	50	53,3	10
S11	20	20	25	21,7	5

S12	15	15	15	15	0
S13	10	10	10	10	0

Данные таблицы свидетельствуют о приемлемой согласованности экспертов и возможности использования в расчетах данные, так как выполняются правила оценки непротиворечивости мнений экспертов:

Как показали выполненные расчеты, действия экспертов, в частности их мнения, совпадают друг с другом.

1. Определим удельный вес каждого простого риска по всей их совокупности. Для этого определим вес группы с наименьшим приоритетом:

$$W_{k(3)} = \frac{2}{k \times (f + 1)},$$

где  $k$  – число групп приоритетов;

$f$  – коэффициент соотношения важности самого важного и простого рисков.

$$W_{k(3)} = \frac{2}{3 \times (4 + 1)} = 0,133$$

После чего, необходимо определить удельный вес остальных групп приоритетов по формуле:

$$W_{j(q)} = W_k \times \frac{(k - q) \times f + q - 1}{k - 1}$$

$$W_{j(1)} = 0,133 \times \frac{(3 - 1) \times 4 + 1 - 1}{3 - 1} = 0,532$$

$$W_{j(2)} = 0,133 \times \frac{(3 - 2) \times 4 + 2 - 1}{3 - 1} = 0,3325$$

Далее, необходимо произвести расчет удельного веса простых рисков:

$$W_{S_i} = \frac{W_j}{M_i}$$

где  $M_i$  – количество простых рисков в группе приоритета.

В таблице 18 показана эффективность инновационного проекта.

Таблица 18. Показатели эффективности инновационного проекта

Наименование показателя	Количественные характеристики
Выручка, руб.	410 400
Предполагаемый результат реализации проекта (чистая прибыль), руб./мес.	118 440
Затраты на реализацию проекта, руб.	2 021 370
Общепроизводственные ежемесячные расходы, руб.	262 350
Интегральный экономический эффект, руб.	148 050
Экономическая эффективность	1,56
Рентабельность, %	45
Период окупаемости проекта, мес.	17

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т.п. При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности организации.

Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы. Оценка основных показателей эффективности инновационного проекта позволяет сделать

вывод о том, что в целом бизнес проект является эффективным и рентабельным. И с легкостью может занять свою нишу на рынке услуг.

Таким образом, можно сказать, что в результате анализа всех факторов, влияющих на развитие предприятия, необходимо постоянно проводить мониторинг рынка, мониторинг конкурентов, следить за системой ценообразования, системой продвижения продукции на рынке.

## **Заключение**

Таким образом, оценка основных показателей эффективности инновационного проекта позволяет сделать вывод о том, что в целом бизнес проект является эффективным и рентабельным. И с легкостью может занять свою нишу на рынке услуг.

Также может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы.

Можно сказать, что в результате анализа всех факторов, влияющих на развитие предприятия, необходимо постоянно проводить мониторинг рынка, мониторинг конкурентов, следить за системой ценообразования, системой продвижения продукции на рынке.

Руководство ООО «Любимчик» в процессе управления организацией стремится постоянно учитывать внешнее окружение, внутреннее состояние организации, контролировать процессы между поставщиками, продавцами, отделами магазинов, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимодействия вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

Можно сказать, что в результате анализа всех факторов, влияющих на развитие предприятия, необходимо постоянно проводить мониторинг рынка, мониторинг конкурентов, следить за системой ценообразования, системой продвижения продукции на рынке. при реализации всех мероприятий, выручка и популярность магазина «Любимчик» возрастет. Данная программа вполне реальна еще и потому, что она, по сути, является продолжением направления развития предприятия на сегодняшний день.

## Список литературы

1. Баклакова, В.В., Ступин А.О., Чумакова О.В., Свинарёва Ю.А. Разработка концептуального бизнес-плана инновационного сервиса доставки «экспресс» [Электронный ресурс] // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 6.; <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=13391> (дата обращения: 03.05.2020).
2. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование [Электронный ресурс]: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2014. - 320 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18814>.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление. Учебник. / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2009. С.296.
4. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С.. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособие. / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. - М.: Эксмо, 2008. - 432 с.
5. Голубков, Е.П. Антикризисный маркетинг: экономический кризис и возможности маркетинга в преодолении кризисных явлений / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 17.
6. Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. / Е.П. Голубков. - М.: Юрайт, 2014. – 473 с.
7. Голубков, Е.П. Еще раз к вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 115-126.
8. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 416 с.
9. Диянова, С. Н. Концепция маркетинга современных форматов розничной торговли / С. Н. Диянова // Молодой ученый. – 2009. – №7. – С. 82-86.
10. Жданова, О. А. Роль инноваций в современной экономике / О. А. Жданова.: непосредственный, электронный // Экономика, управление, финансы: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2011 г.). — Пермь: Меркурий, 2011. — С. 38-40. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/10/783/> (дата обращения: 03.05.2020).
11. Заренков, В. А. Управление проектами: учебное пособие / В.А. Заренков. — 2-е изд. — М.: изд-во АСВ; СПб ГАСУ, 2006 – 312 с.
12. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов ИББ /С. Д. Ильенкова, М. Гохберг, СЮ. Ягудин и др.; Под ред. проф. С. Д. Ильенковой. — 2-е изд.,

- перераб. и доп. — М.: ЮНИТИДАНА, 2003. — 343 с
13. Мазур, И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В.Д Шапиро — под ред. И. И. Мазур. — 3-е изд. — М.:Омега — Л, 2006. — 664 с.
  14. Мальцева, С.В. «Инновационный менеджмент. Учебник», изд. «Юрайт», 2015 URL: [http://sibac.info/archive/economy/8\(35\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/8(35).pdf) (дата обращения: 02.05.2020)
  15. Мезенина, Н. С. Инновация как результат и процесс / Н. С. Мезенина.: [Электронный ресурс]:// Молодой ученый. — 2012. — № 6 (41). — С. 189-191. — URL: <https://moluch.ru/archive/41/4997/> (дата обращения: 03.05.2020).
  16. Разу, М. Л. Управление проектами. Основы проектного управления / М. Л. Разу. — М.: КНОРУС, 2008—768 с.
  17. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. — 240 с.
  18. Туккель И. Л., Сурина А. В., Культин Н. Б.. Управление инновационными проектами: учебник/Под ред. И. Л. Туккеля. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - 416 с.
  19. Черникова, А. Е. Особенности управления инновационными проектами / А. Е. Черникова. — исследование [Электронный ресурс]:// Молодой ученый. — 2016. — № 24 (128). — С. 256-258. — URL: <https://moluch.ru/archive/128/35424/> (дата обращения: 02.05.2020).
  20. Чиркина, М. Ю. Опыт и проблемы управления инновационными проектами в высшем учебном заведении на примере НИЯУ МИФИ / М. чиркина // Международный научно-технический журнал «ТЕОРИЯ. ПРАКТИКА. ИННОВАЦИИ». - 2017. - №8. - С. 33
  21. Шапиро, В.Д. Управление проектами: учебник для ВУЗов.- М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2004. - 362 с.
  22. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. - 355 с.