



**«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая
Григорьевича Столетовых» (ВлГУ)
Институт экономики и менеджмента
Институт малого и среднего бизнеса
Кафедра «Коммерция и гостеприимство»**

Конспект лекций по дисциплине

«Инновации в торговой деятельности»

**для студентов ВлГУ,
обучающихся по направлению 100700.62
«Торговое дело»**

Владимир,

2015 г.

innovative



СОДЕРЖАНИЕ

Лекция 1. Основы инновационной деятельности организаций

Лекция 2. Стратегическое управление инновационной деятельностью организации

Лекция 3. Финансовое обеспечение инновационной деятельности

Лекция 4. Инновационное управление в торговой деятельности

Лекция 5. Состояние, тенденции и перспективы развития торгового дела в России

Лекция 6. Инновационная деятельность на предприятиях оптовой торговли

Лекция 7. Инновационная деятельность на предприятиях розничной торговли

Лекция 8. Анализ эффективности инноваций в торговой

Тема 1. Основы инновационной деятельности организаций

План лекции:

1. Инновационная экономика и менеджмент.
2. Научно-технический прогресс – основа экономического развития.
3. Определение понятия «инновация» и классификация инноваций.
4. Сущность инновационного процесса.
5. Жизненный цикл инновации.

1. Инновационная экономика и менеджмент.

Развитие и его формы

В центре всех происходящих в мире изменений лежит понятие **«развитие»**, под которым обычно понимают:

- увеличение сложности какой-либо системы;
- улучшение приспособленности к внешним условиям (например, развитие организма);
- увеличение масштабов явления (например, развитие вредной привычки, стихийного бедствия);
- количественный рост экономики и качественное улучшение ее структуры;
- социальный прогресс

Развитие любой социально-экономической системы представляет собой ее существенное, необходимое движение, ее изменение во времени.

Выделяют следующие **формы развития**:

- эволюционное (постепенное) и революционное (скачкообразное);
- экзогенное (за счет внешних источников) и эндогенное (на основе внутренних ресурсов);
- экстенсивное (в количественном отношении) и интенсивное (качественное)

На практике под **экономическим ростом понимается долговременное увеличение объема реального ВВП на душу населения.**

Согласно теории роста, основанного на инновациях, вопрос о стимулировании экономического роста напрямую связан с увеличением интенсивности *инновационной деятельности на уровне предприятий, которая в свою очередь определяется ожидаемой прибылью* от вложений в исследования и разработки.

Важнейшая роль *инноваций как основы экономического роста стран, а также стремление развитых государств конкурировать за счет высоких технологий* являются характерными чертами современного (постиндустриального) этапа развития экономики.

Инновационная экономика (или «экономика знаний») – это экономика общества, основанная на знаниях, инновациях, на доброжелательном восприятии новых идей, на готовности их практической реализации в различных сферах человеческой деятельности.

Экономика России в настоящее время обладает четко выраженной ресурсно-сырьевой направленностью. Основную долю российского экспорта за 2007 г. составили: минеральные продукты, топливно-энергетические товары и металлы. Ученые из российских академических институтов занимаются исследованием возможностей выхода России на траекторию устойчивого развития и перехода к инновационной экономике. Они полагают, что инновации в России в настоящее время в первую очередь должны обеспечивать производство качественных и доступных населению продуктов питания и лекарств, строительство жилья и дорог, коммуникаций, ресурсосберегающие технологии. Многие из инноваций нужны не для гармонизации экономики, а для выживания страны.

Проблемам управления инновациями стали уделять особое внимание в середине XX в. Этот период характерен бурным развитием новых технологий и эпохальных инноваций, таких как изобретение компьютера, освоение космоса и др. В связи с повышением общемирового уровня конкуренции среди предприятий, традиционный менеджмент столкнулся с новыми проблемами:

- 1. Необходимостью целенаправленного управления процессами создания инноваций.**
- 2. Необходимостью реализации творческого потенциала членов организации.**

Инновационный менеджмент – это система принципов, методов и форм управления инновационной деятельностью в организации.

Статистические опросы консалтинговых компаний показывают: несмотря на то, что большинство менеджеров понимают важность потенциала инноваций для обеспечения будущего роста их организаций, реальное улучшение работы в сфере управления инновациями сильно отстает. Важная проблема заключается в том, что в большинстве организаций *нет ответственных за инновации*. И все же число компаний, старающихся превратить инновации в системный, встроенный организационный процесс неуклонно растет. Компании, идущие в авангарде инноваций, – *Citigroup, 3M, EDS, Medtronic,*

2. Научно-технический прогресс – основа экономического развития.

Главным в развитии экономики страны на дальнейшую перспективу является ее перевод на путь интенсивного развития, неуклонное повышение эффективности общественного производства. Безусловно, должны быть созданы предпосылки для стабилизации экономики России. Они включают следующие приоритетные цели:

1. Развитие топливно-энергетического комплекса.
2. Решение задач продовольственной проблемы.
3. Конверсия и селективная поддержка науки.
4. Жилищное строительство и социальная защита населения

В общем виде процесс внедрения нового научного знания в производство состоит из следующих пяти стадий:

1. Научная подготовка интенсификации производства.
2. Создание специальных или диверсификация существующих предприятий для изготовления новых средств и предметов труда.
3. Внедрение новой техники и технологии на основе перевооружения предприятий и строительства новых.
4. Организация выпуска новой продукции этими предприятиями.
5. Широкое использование (потребление) производимой продукции.

3. Определение понятия

«инновация» и классификация инноваций.

Официальным российским термином в области инновационной деятельности является термин «Инновация (нововведение) – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности».

Известный специалист в области управления инновациями, Элейн Дандон, и ее коллеги разработали общее определение инновации, которое включает в себя четыре ключевых компонента:

- **Креативность** — умение генерировать новые идеи.
- **Стратегия** — выяснение того, является ли эта идея новой и полезной с точки зрения развития организации.
- **Реализация** — переход от новой и полезной идеи до ее реализации в виде конкретных продуктов и услуг. Именно на этапе реализации происходит девальвация многих превосходных творческих и потенциально инновационных идей, и соответственно теряются шансы создать для организации новую успешную бизнес-модель. Менеджеры нередко не решаются идти на связанный с новыми идеями риск и стараются всеми силами уклониться от изменений.
- **Прибыльность** — повышение до максимума ценности конечного продукта и услуг, полученной от реализации новой и полезной идеи. Концепция прибыльности может проявляться на практике по-разному, а именно: как финансовый выигрыш, как повышение морального состояния сотрудников и корпоративной солидарности или как вклад в жизнь общества.

Само определение инновации представляет собой **«прибыльную реализацию творческой стратегии»**.

Основные типы инноваций.

I. В зависимости от конечного результата.

Тип 1: инновация продукта

- Инновация продукта или услуги является результатом реализации на практике нового способа решения проблемы покупателя, что приносит выгоду, как покупателю, так и компании, внедряющей инновацию.

Тип 2: инновация процесса

- Инновация процесса обеспечивает рост прибыльности, сокращает затраты, повышает производительность труда и заработную плату персонала. Для компаний-производителей инновация процесса предполагает внедрение новых методов производства и технологий, которые обеспечивают преимущества в виде уменьшения затрат, повышения качества, сокращения временного цикла, сроков разработки и поставки продукта либо в возможности широкой унификации продуктов и услуг, к ним прилагаемых. Инновация процесса останется жизненно важной для роста компании по той простой причине, что без совершенствования процесса невозможно внедрить инновацию продукта или стратегии.

Тип 3: инновация стратегии

- Инновация стратегии подразумевает пересмотр существующих в отрасли методов создания ценности для потребителей, с тем, чтобы удовлетворять вновь возникшие нужды клиентов, повышать ценность продуктов, формировать новые рынки и новые группы потребителей для компании. Результатом ее является то, как фирма меняет целевые группы потребителей и как она выходит на рынок, то

II. По степени действенности.

Приростная инновация Хотя приростные инновации оказывают небольшое или совсем незначительное воздействие на чистую прибыль фирмы, они, тем не менее, позитивны, поскольку повышают удовлетворенность потребителей и, следовательно, эффективность продукта или услуги. Точно так же приростная инновация процесса повышает производительность и снижает затраты фирмы (примеры: *гостиница вводит упрощенную процедуру регистрации постояльцев; сеть супермаркетов облегчает безналичный расчет; банк по-новому оформляет интерьер приемной; в доме престарелых появляется разметка для слепых; международная авиакомпания размещает в салоне первого класса полностью откидывающиеся сиденья для сна.*).

Существенная инновация Следующий уровень — существенные инновации: как для потребителя по степени выгоды, так и для финансирующей их компании, которая считает, что они значительно помогут ее росту и развитию. Существенные инновации дают возможность компании выполнять свои задачи по росту бизнеса, увеличению доли рынка и снижению операционных затрат (существенная инновация процесса).

Инновация-прорыв

- Новый продукт, услуга или изменение стратегии, которые ведут к значительному увеличению доходов и чистой прибыли, являются инновациями-прорывами, или революционными инновациями. В общем случае определить, какую прибыль в долларах и центах должна принести та или иная идея, чтобы ее можно было назвать прорывом, невозможно, поскольку прибыль зависит от размера компании и оттого, что требуется предпринять для ее существенного роста.

Радикальные инновации

Радикальными считаются такие инновации, которые требуют от компании создания новых направлений работы или новых линий на основе новых идей и технологий или для снижения расходов. Радикальные инновации видоизменяют экономику и подрывают целые отрасли промышленности. *Royal Dutch/Shell на вопрос о том, насколько масштабной должна быть идея, чтобы ее можно было назвать прорывом, нам ответили: она должна принести не менее 100 млн дол. валового дохода.*

4. Сущность инновационного процесса.

- **Инновационный процесс** - это совокупность выполняемых в определенной последовательности научно-технических, производственных, финансовых, коммерческих и организационных мероприятий, приводящих к инновации. Инновационный процесс состоит в получении и коммерциализации изобретения, новых технологий, видов продукции и услуг, решений производственного, финансового, административного или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности. В общем, виде инновационный процесс можно условно разделить на следующие этапы: ***На первом этапе проводится фундаментальные исследования. На втором этапе проводится исследования прикладного характера. На третьем этапе осуществляются опытно-конструкторские и экспериментальные разработки. На четвертом этапе осуществляется процесс коммерциализации от запуска в производство до реализации.*** Таким

- Начало инновационного процесса связано с проведением научных исследований фундаментального характера для получения знаний, информация о которых минимальна или вообще отсутствует. **Результатом инновационного процесса является преобразования научного знания в инновацию**, которая вызревает из конкретной идеи до конечной продукции. **Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инноваций.** Жизненный цикл определяет последовательность прохождения инновационного процесса по отдельным стадиям и этапам. В качестве основного ограничения удовлетворения потребностей в инновациях являются финансовые ресурсы. В инновационной сфере **определяющую роль играют** долгосрочные и среднесрочные **инвестиции**, так как **инновационный процесс может длиться 3-5 лет и более лет.** **Основным товаром рынка инновации является** научный и научно-технический результат **продукт интеллектуальной деятельности**, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими нормативными актами. Рынок инноваций формируют научные организации, вузы, научные коллективы, самостоятельные лаборатории и отдельные инноваторы.

Рынок безжалостно отвергает инновации, если они не отвечают интересам коммерческих организаций. Конкуренция буквально заставляет коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования идти на рынок инноваций или участвовать в его формировании. Участие в рынке инноваций осуществляется в следующих формах:

- развитие собственной научной, научно-технической и экспериментальной базы;
- приобретение лицензий на право производства товаров и услуг;

5. Жизненный цикл инновации.

Жизненный цикл – это совокупность связанных между собой явлений, процессов, работ, образующих завершённый круг развития в определённый период времени. Жизненный цикл инновации представляет собой отрезок времени, в течение которого инновация обладает активной жизненной силой и приносит и производителю, и продавцу прибыль или какую-либо другую реальную выгоду.

Концепция жизненного цикла заключается в следующем:

1. руководитель анализирует хозяйственную деятельность и перспективы ее развития;
2. аргументирует необходимость разработок, а также приобретение инноваций;
3. разрабатывает концепцию, являющуюся основой анализа и планирования инновации.

Жизненный цикл нового изделия состоит из семи стадий:

- 1) разработка нового изделия – организация инновационного процесса, вложение капитала;
- 2) выход на рынок – изделие приносит прибыль в период внедрения;
- 3) развитие рынка – рост объема продаж изделий на рынке, анализ времени, когда новое изделие активно продается и рынок достигает насыщения этим изделием;
- 4) стабилизация рынка – прекратился рост объема продаж;
- 5) уменьшение рынка – происходит спад сбыта изделия, но спрос на данное изделие есть, значит, есть объективные предпосылки к увеличению объема продажи изделия;
- 6) подъем рынка – спрос существует, производитель изучает условия спроса, меняет свою кадровую и ценовую политику, применяет различные формы материального стимулирования продажи изделия, активизирует рекламу. Это позволяет увеличить объем продажи на какой-то период времени;
- 7) падение рынка – происходит полная реализация изделия или полное прекращение

Лекция 2. Стратегическое управление инновационной деятельностью организации

План лекции:

1. Разработка инновационной стратегии организации.
2. Классификация организационных стратегий организации.
3. Управление идеями в организации.
4. Создание инновационной корпоративной культуры в организации.
5. Коммерциализация инноваций.

1. Разработка инновационной стратегии организации.

Стратегическое управление инновациями является составной частью инновационного менеджмента и решает вопросы управления, планирования и реализации инновационных проектов, имеет дело с процессом предвидения изменений в экономической ситуации фирм, поиском и реализацией крупномасштабных решений, обеспечивающих ее выживание и устойчивое развитие за счет выявленных будущих факторов успеха.

Стратегическое управление инновациями — это ситуационный анализ и прогноз влияния всего диапазона производственных и предпринимательских факторов успеха, в том числе внешних (продукты, рынки, поставщики, патенты и лицензии) и внутренних (новые технологии, финансирование, мощности, сотрудники, технический уровень); потенциал сферы исследований и разработок; систему управления; ее организационные формы; этику и культуру предпринимательства.

Любые стратегические меры, предпринимаемые фирмой, носят инновационный характер, поскольку они так или иначе основаны на нововведениях. Стратегия развития фирмы предусматривает обеспечение использования научно-технических достижений в области организации, техники и технологии, т.е. комплекса инноваций.

Роль инновационных стратегий в современных условиях резко повысилась, так как нововведения определяют основные направления развития фирмы. Стратегия

Стратегическое управление инновациями затрагивает как концептуально-предпринимательские, так и организационно-процедурные аспекты стратегического развития фирмы, реализует свою функцию через подсистемы общего и функционального менеджмента. Общий менеджмент определяет **генеральную линию стратегического развития**. Он **включает виды менеджмента**:

- **нормативный** — разработку философии, предпринимательской политики, определенные позиции предприятия в конкретной нише рынка, формулирование общих стратегических намерений;
- **стратегический** — выработку набора стратегий, их реализацию во времени, фиксирование изменений, переформулирование стратегий, стратегический контроль и контроллинг, управление стратегическими решениями в целом;
- **оперативный** — разработку и реализацию оперативных (тактических) мер, связанных с практическим осуществлением мероприятий по внедрению стратегий в действие.
- В **стратегическом управлении инновациями на переднем плане стоят реальные факты и потенциальные возможности**, которые предприятие должно учитывать, чтобы обеспечить себе успешное развитие в будущем. **Единой модели инновационной стратегии**, как и единого стратегического управления для всех предприятий, **не существует** по одной простой причине — каждая фирма по своим характеристикам уникальна. Отсюда следует, что содержание стратегического управления инновационным процессом уникальна. Выбор инновационной стратегии зависит от многих факторов:
 - рыночной позиции фирмы,
 - динамики ее развития,
 - производственного и технологического потенциала,
 - вида производимого товара,
 - внешних факторов.

Но существуют некоторые основополагающие подходы или принципы выработки инновационных стратегий и осуществления стратегического управления



Рисунок 1 – Схема организации процесса стратегического управления

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое, опираясь на научный потенциал как основу, ориентирует ее инновационную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит современные изыскания, отвечающие требованиям конкуренции и позволяющие добиться преимуществ, что в совокупности дает возможность фирме выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Американский специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф определил стратегию как набор правил для принятия решений. Этими правилами организация руководствуется в своей деятельности. Он выделяет группы правил:

- 1) **регулирующие и направляющие отношения с внешней средой;**
- 2) **устанавливающие отношения внутри организации, следуя которым фирма осуществляет свою повседневную деятельность.**

В.А. Агафонов рассматривает стратегию как совокупность элементов двух типов — управляемых параметров и управляющих воздействий, а также выделяет два уровня стратегии — «что изменить» и «как изменить». Подходы, предложенные им, дают возможность проектировать механизм стратегического управления практически любой социально-экономической системы.

В стратегическом управлении оперируют сложными целями, которые призваны решать следующие задачи:

- **ознакомление с проблемой** путем сопоставления существующего состояния с желаемым;
- **выработка руководящих требований к действиям;**
- **определение критериев оценки информации и выбора альтернатив;**
- **обеспечение бесконфликтного сосуществования лиц, принимающих решения;**
- **создание предпосылок для последующего контроля.**

2. Классификация инновационных стратегий организации.

Существует множество классификаций инновационных стратегий, например классификация стратегий, предложенная Б. Санто в своей книге «Инновация как средство экономического развития». По его мнению, стратегии делятся следующим образом:

1. на уровне предприятия и на государственном уровне.

2. По предметному содержанию на уровне предприятий различаются стратегии в области исследований и разработок, продуктовой структуры, рынка, финансов, организации и другие, являющиеся составными частями долгосрочной инновационной стратегии.

3. По менеджерскому «поведению» на основе классификации К. Фримана различаются следующие модификации инновационной стратегии предприятия.

Традиционная — предприятие стремится только к повышению качества существующих продуктов, поэтому наверняка в долгосрочной перспективе оно будет отставать сначала в технико-технологическом, а затем и в экономическом отношении.

Оппортунистская — предприятие занято поисками такого продукта, который не требует слишком больших затрат на исследования и разработки, но с которым оно в течение определенного времени сможет единолично присутствовать на рынке. Поиск и использование таких секторов предполагают глубокое знание рыночной ситуации, высокий уровень технико-технологического развития и адаптационные способности. В этом случае высока степень риска быстрой утраты монопольного положения.

Имитационная — используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции. Новая технология приобретается у других, например, путем закупок лицензий. Лицензия стоит намного дешевле, приобретается

Это успешная стратегия, но для адаптации оригинального и создающего монопольную ситуацию продукта умственного труда (изобретения) необходимы высокая специальная квалификация и неутомимое поддержание достигнутого уровня.

Оборонительная — предприятия проводят исследования и разработки без претензий на занятие ведущих позиций, их цель заключается в том, чтобы не отстать от других в области технико-технологического развития и повысить технический уровень производства. Это весьма затратоемая стратегия. Она используется главным образом в обособленных (государственных) научно-исследовательских учреждениях.

Зависимая — наблюдается преимущественно на мелких предприятиях, которым крупные вменяют новый продукт или производственный метод.

Наступательная — амбиция в данном случае заключается в том, чтобы быть первым на рынке.

Е.В. Любимова приводит следующую классификацию инновационных стратегий.

Наступательная — ей присущи большой риск и высокая возможная окупаемость. Она требует от руководителей определенной классификации в осуществлении научно-технических нововведений, способности выдать новые рыночные перспективы и изменения, быстро реализовать их в товарах. В большинстве случаев необходима ориентация на исследования в сочетании с применением новых технологий.

Защитная — предполагает высокий риск и пригодна для фирм, способных получать прибыль в условиях конкуренции. Для этого необходимо завоевать значительную долю рынка и поддерживать норму прибыли посредством низких издержек производства. Как показывает зарубежный опыт, успех при этом ожидает те фирмы, которые имеют сильные позиции в производстве и маркетинге. В то же время надо сохранять достаточный научно-технический потенциал, чтобы быстро ответить на нововведения, внедренные конкурентом.

Поглощающая — относится к случаям, когда приобретенная лицензия реализуется в принципиально новой продукции с высокой прибылью и новым рынком.

счет самостоятельного проведения эффективной инновационной политики с тем, чтобы не отстать от ведущей фирмы, в то же время необходимо избегать риска на рынке высокого уровня потребителей с тщательным отбором продукции. Такую стратегию можно назвать пассивной, так как она означает смену товара, который не требует серьезных изменений в средствах и технологиях производства, не нуждается в значительных дополнительных затратах умственного труда, не приводит к коренным изменениям в технико-технологических характеристиках. **Опыт отечественных фирм показывает, что наиболее приемлемыми в условиях рыночных отношений являются наступательная, защитная, а также совмещенная (защитно-наступательная) стратегии. Инновация требует сравнительно продолжительного времени (5—10—15 лет),** и предприятие сможет успешно реагировать на рыночные изменения, если оно подготовилось и в его распоряжении имеются необходимые научно-технические разработки.

Следовательно, предприятие должно основывать свое будущее на долгосрочной стратегии, т.е. может рассчитывать на успех лишь в случае своей наступательной стратегии, которая считается с накопленным знанием и опытом, с внешними и внутренними условиями развития предприятия и его constituzательными преимуществами.

Формирование наступательной стратегии — нелегкая задача. Она требует не только глубокого анализа и хорошей интуиции, оценки шансов, планов конкурентов, быстрого определения возможностей внешнего рынка, но и изобретательности, осторожности, быстрого размещения и реализации средств, постоянного наблюдения за мерой риска, оптимизма и умения проигрывать.

3. Управление идеями в организации.

- В умах сотрудников любой компании периодически зарождаются рационализаторские идеи, направленные на улучшение работы фирмы. К сожалению, такие идеи часто высказываются в неформальной обстановке и, что называется, «повисают в воздухе». Причина простая: отсутствует механизм донесения рацпредложений до руководителей, принимающих решения. Эксперты консалтинговой компании Imaginatik утверждают, что получению практической пользы от коллективного интеллектуального потенциала сотрудников препятствует не столько недостаток способности работников к творческому мышлению, сколько отсутствие работающей системы «схватывания» и «утилизации» идей. Большинство сотрудников с радостью озвучили бы свои идеи, если бы существовала надлежащая система приема и обработки их предложений. **Неудачи больших корпораций в использовании инновационных идей главным образом связаны с отсутствием системы внутренних коммуникаций**, а не с падением изобретательности сотрудников. Работающего механизма донесения таких идей до руководства в компании не существует. Некоторые идеи подхватываются и доводятся до практического воплощения конкурентами: в этом случае либо происходит независимое рождение похожих идей, либо неудовлетворенный работник, покинув компанию, переходит со своими идеями к более открытому к инновациям конкуренту. Иногда инициаторы настолько верят в свою идею, что организуют собственную компанию, тем самым ухудшая конкурентную среду для своего экс-работодателя. Задача корпоративных лидеров —

Современная система управления идеями (idea management system) должна представлять собой формализованный процесс, охватывающий (1) рождение, (2) формирование первичного пула, (3) развитие и обогащение, (4) управленческую оценку и (5) отбор бизнес-идей, обладающих практической ценностью для конкретной организации.

Пять фаз системы управления идеями

- 1. Рождение идей.** *Прежде чем собирать и рассматривать идеи, необходимо разработать общие критерии для их первичного отбора.* Критерии должны служить целям бизнеса и быть понятными для персонала. Движущей силой инноваций является корпоративная стратегия, причем она же ограничивает и поле для инновационных идей. Основой бизнес-активности компании является общее направление развития и цели компании, которые и образуют стратегическое поле для инноваций.
- 2. Формирование первичного пула идей.** *Прежде всего нужен организатор процесса управления идеями, точнее — авторитетный лидер среди персонала, который увлечен инновациями, верит в результат и способен «зажечь» всю компанию идеей сбора и продвижения перспективных предложений от всех сотрудников, независимо от их служебного положения и рода занятий. Для выявления новаторских идей группа по инновациям проводит с сотрудниками компании регулярные открытые инновационные сессии.* Формат сессии выбирается руководителем группы по инновациям с учетом особенностей корпоративной культуры. *Задача — создать во время сессии максимальные условия комфорта для инициаторов идей. Руководители подразделений не принимают участия в сессиях вместе со*

3. Развитие и обогащение идей. *Сотрудники компании могут предлагать похожие идеи. Таким образом, если при наличии работающего механизма подачи идей не будет предусмотрена возможность доступа к первичному пулу идей всех заинтересованных сотрудников, неизбежным окажется появление одинаковых или похожих предложений, авторы которых могут и не подозревать, что их идеи уже сформулированы кем-то из коллег. Если же есть возможность комментировать и дополнять уже сформулированные идеи, то их дублирования не происходит, а сами идеи обогащаются. Доступ к банку первичных идей может быть осуществлен через внутренний корпоративный Web-портал по сети интранет и регулироваться предоставлением прав доступа к соответствующим страницам. Модератор группы по инновациям, заручившись согласием участников обсуждения идеи и ее автора, дополняет описание идеи. В таком «улучшенном» виде идея и попадает в «управленческий фильтр».*

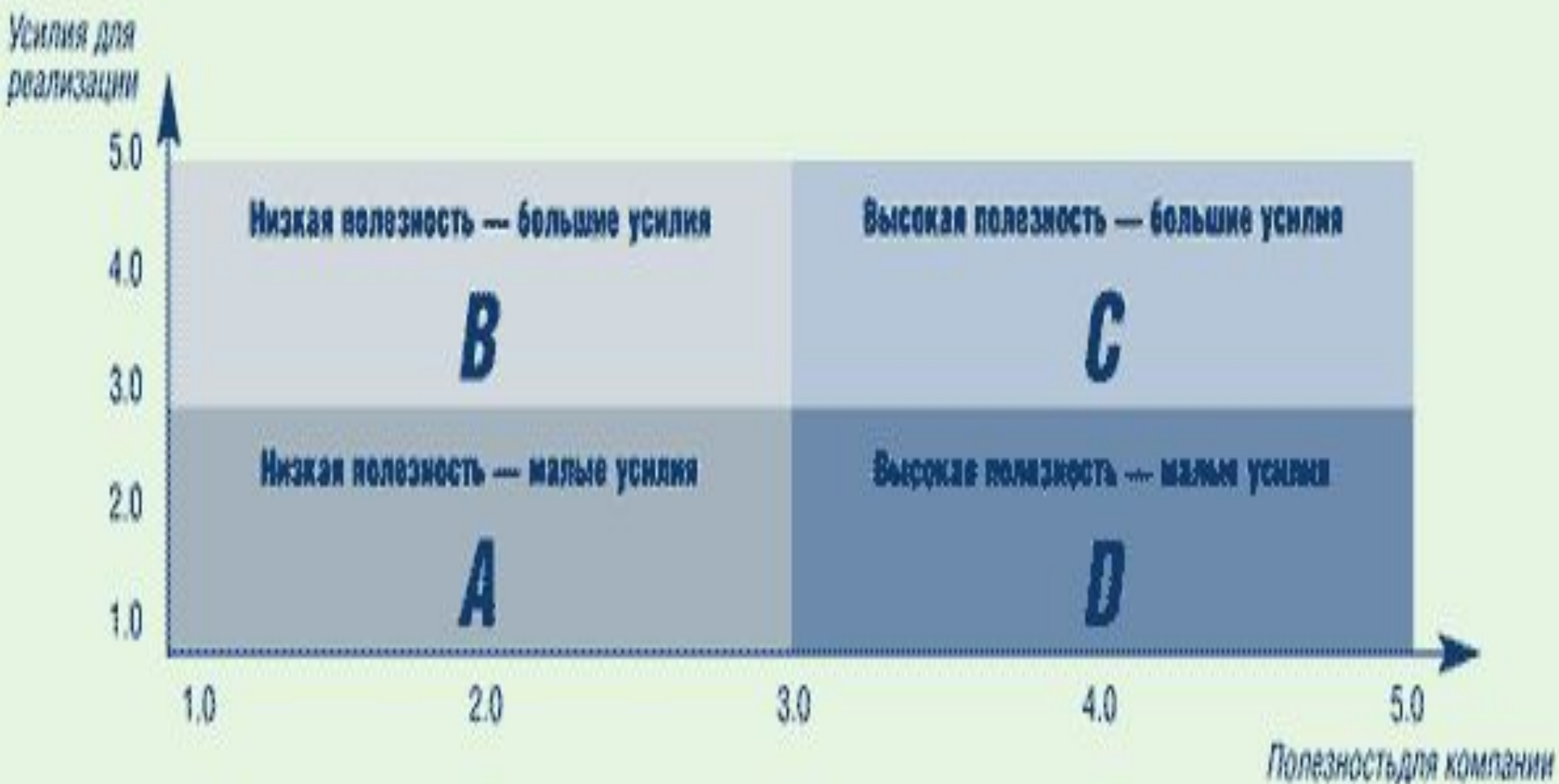
- **4. Управленческая оценка идей.** *Как оценивать идеи? Очевидно, необходима некая единая «система координат», которая позволяла бы сравнивать между собой самые различные по содержанию и масштабу идеи. Серж Асенцио, основатель и управляющий директор консалтинговой компании Topline Group, рекомендует двухмерный подход к оценке идей, предусматривающий применение двух параметров: полезность идеи для компании и усилия для ее реализации. Оценка идей по данной схеме позволяет отделить саму идею от ее автора — немаловажная деталь в ситуации, когда неинтересные, бледные идеи инициируются сотрудниками с высоким иерархическим статусом, а многие действительно перспективные предложения приходят от специалистов компании, не занятых на управленческих постах.*

Рис. 2. Матрица «полезность — усилия»



В то же время *не стоит игнорировать и идеи, попавшие в секторы «А» или «С», так как они могут иметь для компании стратегическое значение.* Например, идеи из сектора «С» (высокая полезность, большие усилия) не заслуживают участи быть выброшенными в корзину для мусора. То, что идея оказалась в этом секторе, означает: существует задача снижения усилий, необходимых для воплощения данной идеи. Возможно, целесообразно часть работ отдать на аутсорсинг, сократив сроки выполнения работ, или, наоборот, увеличить время реализации проекта, чтобы обеспечить больше доступных ресурсов для его выполнения. Идеи из сектора «А» (низкая полезность, малые усилия) могут стать основой для новых идей с большей полезностью или быть реализованы при отсутствии идей более высокой ценности. Каждый из двух параметров матрицы «полезность-усилия» представляет собой интегральный показатель, составленный на основе нескольких критериев.

Рис. 2. Матрица «полезность — усилия»



Например, **параметр «полезность» может включать такие критерии:**

- экономический эффект,
- соответствие миссии компании,
- вероятность успешной реализации,
- фактор имиджевого успеха,
- лидерство в отрасли.

Критерии, входящие в параметр «усилия»:

- финансовые ресурсы,
- человеческие ресурсы,
- ресурс лидерства,
- затраты по времени.

Каждая компания устанавливает те критерии, которые являются для нее ключевыми. Такой подход формирует единую платформу для вынесения экспертных оценок. По каждому критерию параметров «полезности» и «усилий» существует шкала оценок от 1 до 5, причем высший балл присваивается в том случае, если идея максимально соответствует рассматриваемому критерию. Когда оценки по всем критериям выставлены, подсчитывается интегральный показатель. Нужно учесть, что не все критерии имеют одинаковый вес при расчете интегральной оценки «полезности» или «усилий». Весовые коэффициенты для каждого критерия назначаются стратегическим органом управления компанией, и в соответствии с принятыми весами вычисляются суммарные показатели по каждой идее.

Таблица 1. Расчет интегрального показателя «полезности»

<i>Вес</i>	<i>Экономический эффект 50%</i>	<i>Лидерство в отрасли 20%</i>	<i>Вероятность успешной реализации 20%</i>	<i>Интегральный показатель «полезности»</i>	
Идея № 1	1	5	1	1	3.0
Идея № 2	1	4	3	3	3.3
Идея № 3	4	3	2	2	2.7
Идея № 4	3	2	3	4	2.7

Раз в месяц собирается экспертный орган — инновационный комитет, который возглавляет топ-менеджер, отвечающий за стратегическое развитие компании. Члены инновационного комитета назначаются руководством компании, причем все члены комитета имеют равные голоса. Эксперты инновационного комитета являются представителями различных подразделений компании и не только топ-менеджеры. Для каждой идеи модератор инновационной группы готовит «досье идеи», сущность, предполагаемую пользу, а также перечень критериев для оценки идеи в координатах «полезность-усилия» с полями для оценки (по пятибалльной

На заседание для дополнительных комментариев могут быть приглашены инициаторы идей. Для каждой идеи вычисляются интегральные показатели «полезности» и «усилий» с учетом мнений всех экспертов инновационного комитета, после чего на доске мелками или фломастерами для наглядности изображается матрица «полезность-усилия», на которую наносятся идеи в соответствии со значениями интегральных показателей. Теперь идеи могут сравниваться между собой.

- **5. Отбор идей для практической реализации.** В зависимости от принятого регламента работы инновационного комитета окончательное решение об отборе идей, намеченных к реализации, может быть принято как коллегиально, с помощью документально описанной процедуры голосования, так и единолично председателем комитета, после того как обсуждение всех идей из списка завершено. По итогам обсуждения для каждой идеи может быть вынесен, например, один из следующих вердиктов: *(1) идея принимается к исполнению с назначением ответственного исполнителя и срока реализации; (2) идея отправляется на доработку с перечнем вопросов на уточнение и сроком следующего ее представления на заседание комитета; (3) идея отправляется в архив.* Заметим, что с момента принятия решения о реализации идея приобретает статус проекта, который начинает управляться в соответствии с существующим регламентом работы с проектами в компании. Без сомнения, описанный процесс управления идеями в компании не может гарантировать, что только хорошие идеи получают одобрение, а плохие будут отклонены. Цель процесса — не достичь совершенства, а усилить конкурентные преимущества и превосходство компании на рынке. Поощрения авторов успешных идей! Поощрения демонстрируют, что компания ценит хорошие идеи. Во-вторых

4. Создание инновационной корпоративной культуры в организации.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками компании, определяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации.

Любая коммерческая организация – это сложная система, основой жизненного потенциала которой является организационная (корпоративная) культура. Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и определяет успех ее функционирования и выживания.

Работу в современной организации целесообразно рассматривать, как групповую, а не индивидуальную. Корпоративная культура порождает у людей чувство уверенности, гордости за свою компанию, открывает для менеджера возможность руководить, ориентируясь на принятые нормы и ценности, быстрее принимать решения на местах; предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает понимание того, что происходит в коллективе, противодействует возможному уходу сотрудников, что существенно повышает стабильность функционирования. **В организациях с устоявшейся корпоративной культурой она становится атрибутом организации, ее частью, оказывает мощное воздействие на сотрудников, трансформируя их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые составляют ее основу.**

При анализе корпоративной культуры следует выделить три основных момента.

Первое – это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных (природы, времени, работы, характера отношений и т. д.).

Второе – ценности (ценностные ориентации), которых должен придерживаться человек. Они определяют, какое поведение можно считать допустимым (или недопустимым). В некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав» и его нельзя обвинять за неудачу в работе, в других – все наоборот. **Принятые ценности помогают человеку понять, как он должен действовать в конкретной ситуации.**

Третье – «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Некоторые компании имеют специальные документы с детальным описанием ценностных ориентаций. Содержание и значение последних наиболее полно раскрываются через истории, легенды и мифы, которые иногда сильнее влияют на людей, чем информация из рекламного буклета компании.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому компании устанавливают правила поведения, которые должны соблюдаться всеми. Во многих компаниях запрещено приходить на работу в джинсах и кроссовках, а курить можно только в специально отведенных местах. **Человек должен сам желать делать то, что необходимо компании,** он сам, без указаний «сверху», обязан определять, что нужно для ее блага. Если человек не принимает правил, компании приходится с ним расстаться. Уровни и размах управления корпоративной культурой в странах с развитой рыночной экономикой и в странах с переходной (транзитивной) экономикой весьма различны. Применительно к первым состояние этого вида управления диктуется уровнем постиндустриального развития, требующего не просто квалифицированного исполнителя, являющегося частью иерархической бюрократической структуры корпорации, а деятельного

Таким образом в компании **формируется новый тип личности, тип лидера – носителя инновационно-предпринимательского духа**, подающего сотрудникам пример социально значимого поведения в различных ситуациях, способного закреплять наработанные культурно-хозяйственные традиции и создавать новые. Выдвижение таких лидеров в центр инновационной деятельности связано и с тем, что **любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие**.

Инновационная корпоративная культура – это система распространенных в компании норм и ценностей, обеспечивающая высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций.

Согласно исследованиям Ассоциации менеджеров 55% респондентов отмечают необходимость более активной инновационной политики компании в целом. При этом руководители подчеркивают значимость развития корпоративной культуры для успешного внедрения организационно-управленческих инноваций в российских компаниях. В частности, 54% респондентов отметили необходимость широкой внутренней кампании по разъяснению сотрудникам сути предлагаемых изменений, а 39% выделили роль предварительного обсуждения управленческих инноваций в организации. **Носителями инновационной корпоративной культуры в первую очередь должны стать руководитель организации и топ-менеджеры, которые будут «транслировать» элементы культуры подчиненным. Для формирования эффективной инновационной организационной**

- **обучающие семинары** с целью создания у персонала настроения на инициацию и восприятие инноваций;
- **тренинги для управленческой команды**, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре. Они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры;
- **помощь в разработке конкретных инструментов** (процедур, инициативности, инновационной активности персонала и др.);
- **разработка и проведение корпоративных мероприятий**, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры.

Следует иметь в виду, что не все рекомендации зарубежных специалистов по вопросам организационной культуры применимы в российских компаниях, поскольку существуют определенные культурные различия в особенностях поведения и бизнес-этики. За рубежом установка на качество почти исчерпала себя, и сейчас упор делается *на инновационную мотивацию*. **В России преобладает мотивация персонала на качество и количество, причем мотивация на качество наталкивается на большее сопротивление.** Приходится формировать мотивацию персонала на нововведения, еще не доведя ориентацию на качество до рамок деловой культуры, когда качество обеспечивается автоматически. **Немаловажное значение** не только в управлении компанией, но и для активизации человеческого потенциала **имеет управление коммуникацией организации**, формирующей имидж, который должен постоянно обновляться. У каждой организации есть внешние и внутренние заказчики. **Каждый сотрудник – внутренний заказчик, и общение с ним требует не меньшего такта и вдумчивости, чем общение с внешним заказчиком.** Поэтому **важно создать и развивать в компании систему внутренних заказов**, которая обеспечит обратную связь и

При внедрении инноваций нередко конфликты различного уровня:

Конфликт интересов собственников и топ-менеджеров компаний становится препятствием для инноваций в управлении. Суть конфликта в том, что собственник в целях максимизации прироста капитала и эффективности его использования выделяет топ-менеджеру ресурсы в недостаточном объеме. Поэтому многие отечественные топ-менеджеры ориентированы на краткосрочные вложения. Конфликт этого типа существует (и не решается) даже в том случае, когда новации в управлении генерируют владельцы (основатели) компаний, которые одновременно являются их топ-менеджерами. **Для разрешения данного конфликта чаще всего включают топ-менеджеров в состав собственников или более активно вовлекают собственников в процесс управления компанией. Другой путь решения конфликта собственников и топ-менеджеров – введение должности директора по стратегическому развитию или директора по развитию бизнеса** и т. п. Директор по развитию реализует большую часть инноваций. Для этого он обычно вносит новшества в существующие бизнес-процессы, системы контроля и учета, создавая особое направление развития компании.

Инновационный конфликт между топ-менеджерами и персоналом возникает при выборе стратегии развития производства. Этот конфликт приводит к подмене корпоративных целей на функциональном уровне управления личными целями сотрудников, что сказывается на результативности их работы. Именно сотрудники компании тормозят все изменения, проводимые руководством. **Способом разрешения данного конфликта может быть повышение материальной заинтересованности сотрудников в результатах деятельности всей компании, а также вовлечение работников в процесс управления.** Последнее во многом определяется сложившейся корпоративной культурой.

Конфликт консультантов и топ-менеджмента. Привлекая консультанта, руководители компаний нередко полагают, что организационные проблемы будут решены сами собой и не готовы изменять собственные принципы и

Проблему взаимоотношений руководителей компаний и консультантов обостряет то, что консультанты продвигают организационно-управленческие инновации, не раскрывая детальной информации о сути решений. Кроме того, организационно-управленческие инновации, инициированные консультантами, носят характер индивидуальных решений, соответствующих условиям деятельности конкретной компании, и мало применимы для тиражирования. Это вызывает у руководителей сомнения в отношении их эффективности и целесообразности.

Лучшими руководителями, способными решать задачи по инициации и реализации организационно-управленческих инноваций, являются креативные сотрудники, открытые изменениям. **Однако для менеджеров российских компаний быть креативными, открытыми изменениям и восприимчивыми к инновациям – весьма сложная задача, поскольку многие компании построены по лидерскому типу, где роль первого руководителя – решающая, а инициатива в осуществлении инноваций рассматривается как «покушение на руководство» и стремление к «захвату власти».**

Для российской организационной культуры характерно отсутствие главного ресурса управленческих нововведений – профессиональной команды менеджеров. Авторитарный стиль руководства либо не позволяет сформировать команду из наиболее квалифицированных специалистов (которые в своей области могут быть более компетентными, чем руководитель), либо ограничивает инициативу членов команды.

Инновационная организация постоянно совершенствует свою структуру, поддерживает и развивает неформальные структуры, основанные на социокультурных ценностях, ориентированные на творчество и инновации. Такая организация «выращивает» инновационные команды, заботится об их интеграции в компанию, помогает молодым сотрудникам получать ресурсы для инициирования новых проектов и не боится ликвидировать безнадежно

5. Коммерциализация инноваций.

Процессом введения инноваций (новшества) на рынок обычно называют процесс коммерциализации технологий. Коммерциализация научных разработок направлена на получение коммерческого результата. Понятие «технологии» в процессе коммерциализации отличается от понятий «наука», «техника», «продукт». Наука представляет собой знание и понимание явления. Продукт имеет внешние физические признаки и не является интеллектуальным активом. **Технология – это связующее звено между двумя этими понятиями, ее можно охарактеризовать например как понятие «ноу-хау». В стратегическом менеджменте выбор технологии определяет конкурентное преимущество фирмы.** Технология – это всегда инновация, которая представляет собой новые продукты, новые технологические процессы, новые виды услуг за исключением ремонта производимой продукции и обслуживания покупателей. Схема «наука – технология – деньги», как и реализация инновационного проекта от одной стадии к другой, требует обязательной обратной связи между промежуточными результатами НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки) и рынком, поскольку деньги дает только рынок и реализовать научный результат или технологию можно только, если она способна повысить чье-то конкурентное преимущество, принести или увеличить прибыль. Конечными целями инноваций, являются удовлетворение спроса потребителя и получение конкретной прибыли. Итогом инновации и коммерциализации

Лекция 3: Финансовое обеспечение инновационной деятельности

План лекции:

1. Основные пути привлечения финансовых ресурсов.
2. Получение финансовых субсидий от государства.
3. Льготное кредитование предпринимательских проектов.
4. Финансовый лизинг.
5. Налоговые льготы.
6. Венчурное инвестирование.

1. Основные пути привлечения финансовых ресурсов.

Как показывает мировой опыт, инновационное развитие требует аккумулирования масштабных инвестиционных ресурсов.

Источниками финансирования инновационной деятельности могут являться:

- а) средства государственного бюджета и бюджетов органов местного самоуправления;**
- б) средства государственных внебюджетных фондов и иных государственных организаций, участвующих в финансировании инновационной деятельности;**
- в) собственные средства субъектов предпринимательской инновационной деятельности, в том числе средства подконтрольных государству предприятий и организаций;**
- г) средства финансово-кредитных учреждений;**
- д) средства частных инвесторов, зарубежных инвесторов и фондов, а также средства из других источников, если это не противоречит национальному законодательству.**

Финансирование инновационной деятельности осуществляется в форме, как прямых бюджетных ассигнований, так и субвенций, субсидий и иных целевых адресных поступлений. Фундаментальные научные исследования финансируются, как правило, за счет государства. Прикладные же исследования, опытно-конструкторские разработки и внедрение новации в производство требуют

Иными словами, основные держатели так называемого рискованного капитала стремятся вложить его в те новации, которые или уже были трансформированы в новые продукты и услуги, или для которых уже получены достаточно достоверные оценки себестоимости. Дело еще больше усложняется, если для коммерческой успешности будущего продукта необходимы разработка и продвижение на рынок комплементарных продуктов и услуг или требуется выстраивание промежуточной цепи товаров и услуг до конечного потребителя. Таким образом, **причиной сдерживания рискованных инвестиций является недостаток информации о возможных рыночных перспективах изобретения.**

Долина Смерти (потенциальная яма) между изобретением и воплощением ее в инновацию.

Немного статистики: В США фундаментальная наука более чем на 80% финансируется государством. НИОКР же на 70 – 85% финансируются частным сектором. Например, в Японии на уровне конституционального закона введено ограничение, согласно которому не менее 3% валового национального дохода из бюджета должно направляться на развитие фундаментальных научных исследований. В России согласно второму абзацу пункта 1 статьи 15 Федерального закона от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» с 1997 по 2005 гг. доля науки в расходах бюджета должна была составлять 4%. Фактически же она составляла: 1997 г. – 2,88 %, 1998 г. – 2,23 %, 1999 г. – 2,02 %, 2000 г. – 1,85 %. При этом, львиную долю в учитываемых расходах составляли и составляют расходы на содержание государственных контролируемых структур. В настоящее время все расходы Российской Федерации на НИОКР составляют не более 1% ВВП.

2. Получение финансовых субсидий от государства.

Одним из основных способов поддержки начинающих предпринимателей является предоставление государством безвозмездных субсидий или льготных кредитов. В США на протяжении многих лет действует **Программа инновационных исследований малого бизнеса (SBIR)**. С 1958 г. программа SBIR способствовала инвестированию 50,6 млрд долл. в более чем 102 000 малых американских компаний, среди которых ставшие впоследствии широко известными корпорации “Интел”, “Эппл Компьютер”, “Палм Компьютинг”, “Федерал Экспресс” и многие другие.

С 2004 г. программа предоставления стартового финансирования начинающим предпринимателям осуществляется и в России на базе **Фонда содействия развитию малых форм предприятий** в научно-технической сфере. Этот Фонд был образован постановлением Правительства РФ от 3 февраля 1994 г. Он ежегодно получает на уставные цели 1,5% средств федерального бюджета на науку. Фонд имеет свои представительства в 29 регионах России. Согласно информации Фонда (<http://fasie.tradition.ru>) основная цель подобной программы, получившей символическое название **“Старт”**, – **это оказание содействия ученым, инженерно-техническим работникам, студентам, стремящимся разработать и освоить производство нового товара (изделия, технологии или услуги)**. По программе поддерживаются только заявки на коммерциализацию имеющихся у заявителя научно-технических результатов, научной идеи, прав на интеллектуальную собственность или

По **программе “Темп” (технологии – малым предприятиям)** он оказывает помощь тем из них, кто видит возможности для ускорения темпов своего развития в приобретении лицензий на новые технологии и технические решения у российских университетов, академических и отраслевых институтов. Содействие Фонда состоит в безвозвратном и безвозмездном финансировании НИОКР, которые необходимо выполнить лицензиату (в основном) и лицензиару для освоения лицензии.

Программа “Пуск” (партнерство университетов с компаниями) нацелена на содействие развитию малых инновационных компаний и повышение уровня их технологий и конкурентоспособности за счет внедрения научно-технических разработок вузов России и специальной подготовки инженерных кадров под конкретную технологию или разработку.

Программа “Развитие” поддерживает выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, базирующихся на интеллектуальной собственности, принадлежащей заявителю, по созданию новых видов рыночно-ориентированной продукции. Она преследует цель повышения рыночной капитализации малых инновационных предприятий.

Программа “Ставка” компенсирует часть процентной ставки по кредиту или лизингового платежа малым предприятиям, реализующим инновационные проекты.

Программа УМНИК (по первым буквам: Участник Молодежного Научно-Инновационного Конкурса). Программа рассчитана на два года. Предполагается, что в течение первого года цикла молодые исследователи участвуют в выполнении конкретных проектов и инновационных тренингах, что позволяет им определиться с дальнейшей ориентацией на инновационную деятельность. Участие в течение второго года цикла позволяет найти оптимальные формы вовлечения в эту работу.

предпринимательских проектов.

4. Финансовый лизинг.

В России льготное кредитование исследовательских проектов компаний малого бизнеса по ставке 50% от ставки рефинансирования ЦБ РФ осуществляет на возвратной основе Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

Механизм, позволяющий заметно снизить платежи наличными при реализации предпринимательских проектов на начальной стадии их осуществления, – это финансовый лизинг. В самом общем виде его схема выглядит следующим образом. Предприниматель, не располагающий в начале своей деятельности большими финансовыми ресурсами, может приобрести необходимое ему дорогостоящее оборудование. Банк покупает это оборудование на собственные средства и затем передает его предпринимателю (лизингополучателю) в эксплуатацию на достаточно большой срок, превышающий обычно три года. При этом заключается договор финансового лизинга, по которому предприниматель производит в пользу банка регулярные лизинговые платежи в размере определенной договором части стоимости оборудования, выплачивает вознаграждение банку, а также обеспечивает страхование предмета лизинга. В ряде случаев с самого начала предусматривается авансовый платеж лизингополучателя в размере, не превышающем обычно 20% стоимости оборудования. Когда через обозначенное в договоре время вся оговоренная выкупная сумма стоимости оборудования будет выплачена, право собственности на него переходит к

5. Налоговые льготы.

Если предприятие достигло определенной стадии роста и уже приносит ощутимые доходы, заметную роль в стимулировании его дальнейшего инновационного развития могут сыграть налоговые льготы. *Практически во всех странах работающие с прибылью предприятия могут уменьшать свою налогооблагаемую базу на величину произведенных в текущем году квалифицированных (т.е. отвечающих установленным государством критериям) расходов на проведение исследований и разработок.* В дополнение к этому в ряде стран существуют дополнительные стимулирующие льготы, которые позволяют фирмам вычитать из налогооблагаемой базы более 100% средств, израсходованных на научные исследования и разработки. Например, компании Австралии, тратившие на проведение НИОКР в год более 20000 австралийских долл., в 90-е годы имели право вычитать из налогооблагаемого дохода до 150% от величины своих затрат на исследования и разработки. Объемные налоговые льготы в Сингапуре доходили в 90-е годы до 200% от величины текущих затрат на НИОКР. Великобритания (150% для малых и средних предприятий и 130% для крупных предприятий, работающих с прибылью), Китай (150%), Австрия (125%), Бельгия (113,5-120,5%), Дания (100-150%), Венгрия (200-300%), Мальта (135-200%). Второй схемы – Италия (130%) и Австрия (135%). В Индии предусматривается возможность объемных налоговых вычетов в размере 125% для некоторых видов текущих и капитальных расходов на НИОКР. Создаваемые во Франции инновационные предприятия освобождаются от уплаты налога на прибыль корпораций в первые три года получения прибыли и получают последующее снижение ставки налога на 50% на два года, а также восьмилетнее

Швеция, Дания, Нидерланды и Финляндия с помощью налоговых льгот стимулируют привлечение в частный сектор высококвалифицированных зарубежных специалистов. Однако эта мера носит общий характер и относится не только к сфере НИОКР. Она направлена на то, чтобы снизить в отношении привлекаемых иностранных специалистов характерную для этих стран высокую налоговую нагрузку на работников. Так, в Швеции предусматривается снижение их налогооблагаемого дохода на 25% в течение первых трех лет пребывания в стране. Накопленный за рубежом опыт представляет непосредственный интерес для совершенствования российского налогового законодательства в сфере НИОКР. ***На сегодняшний день оно относит расходы на научные исследования и опытно-конструкторские разработки к расходам, связанным с производством и реализацией, что позволяет исключать их при определении налогооблагаемой базы в полном объеме за определенное время.***

6. Венчурное инвестирование.

- Большое значение в инновационной деятельности имеют венчурные инвестиции. История возникновения венчурного бизнеса такова. *К 1960-м годам в США заметно снизилась эффективность научных и прикладных исследований, а также конструкторских разработок. Свыше 90% указанных выше исследований и разработок выполняли крупные исследовательские организации, но инноваций они создавали значительно меньше, чем мелкие фирмы и независимые изобретатели. Причиной этого были консерватизм, бюрократизм фирм-гигантов, их громоздкость и «неповоротливость».* Официальные исследования Национального научного фонда США показали, что мелким инновационным бизнесом создавалось в 24 раза больше нововведений, чем крупным в расчете на каждый затраченный доллар. С этого времени государство начинает поддерживать малый инновационный (рисковый, венчурный) бизнес. Первый венчурный фонд, сформированный американским инвестором Артуром Роком в 1961 г., был размером всего \$ 5 млн. ***Результаты работы первого венчурного фонда оказались ошеломляющими: Рок, израсходовав всего \$ 3 млн., через непродолжительное время вернул вкладчикам фонда почти \$ 90 млн.*** Успехи венчурного бизнеса впечатляющи: «Ксерокс», «Полароид», «Интел», «Эпл компьютерс» – примеры наиболее успешных венчур. С точки зрения финансирования инновационной деятельности нам важно в институте венчура выделить венчурный капитал, рассмотреть его движение, условия вложения и возврата.

- Институт венчурного предпринимательства состоит из двух компонентов – венчурного капитала и венчурных фирм. Венчурный капитал представляет собой личные или корпоративные финансовые ресурсы внешних инвесторов, которые пожелали принять на себя ответственность за высокую степень инновационного риска в обмен на высокие доходы. Финансовые ресурсы внешних инвесторов «сливаются» в венчурный фонд. Основатель венчурного фонда – венчурный капиталист является посредником между коллективными инвесторами и венчурной фирмой. **Венчурные фирмы заняты созданием инноваций.** Они подают заявки и предоставляют бизнес-планы в венчурные фонды. Окончательное решение о вложении инвестиций в ту или иную венчурную фирму принимает инвестиционный комитет, представляющий интересы инвесторов. **Инвестор не берет на себя никакого иного риска (технического, рыночного, управленческого, ценового), за исключением финансового.** Все перечисленные риски несет на себе венчурная фирма и ее менеджеры. При этом, еще одним предпочтением венчурного инвестора является принадлежность контрольного пакета менеджерам фирмы. Имея у себя контрольный пакет, они сохраняют все стимулы для активного участия в развитии бизнеса. Если венчурная фирма, в период нахождения в ней в качестве совладельца и партнера венчурного инвестора добивается успеха, то есть, если ее стоимость в течение 5-7 лет увеличивается в несколько раз по сравнению с первоначальной, до инвестиций, риски обеих сторон оказываются оправданными и все получают соответствующее вознаграждение. Если же фирма не оправдывает ожидания венчурного инвестора, то он может полностью потерять свои деньги (в том случае, когда фирма объявляет себя банкротом), либо, в лучшем случае, вернуть вложенные средства, не получив никакой прибыли. **Львиная доля вложений приходится на традиционные отрасли, рыночные перспективы которых понятны инвесторам.** В целом это классическая схема распределения прямых инвестиций по отраслям: инвесторы предпочитают вкладывать в сектора «первого цикла», максимально приближенные к конечному потребителю.

Несмотря на предпринимаемые государством шаги, объем российского венчурного капитала остается на крайне низком уровне. **По некоторым оценкам, доля отечественных средств на венчурном рынке чуть более 1%. В настоящее время пул доступного российским предпринимателям венчурного капитала исчисляется примерно 40-60 млн. долл. Это почти на два порядка меньше, чем средства, находящиеся в управлении у российских фондов прямых инвестиций, и примерно столько же, сколько сейчас инвестируется в США в среднем за полтора дня.**

Лекция 4: Инновационное управление в торговой деятельности

План лекции:

1. Значение инновационного управления в развитии торгового предприятия.
2. Цели задачи, функции инновационного менеджмента.
3. Современные концепции управления инновационной деятельностью торговой организации.
4. Нормативно-правовые основы инновационной деятельности в сфере торговли.

1. Значение инновационного управления в развитии торгового предприятия.

Хотя каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию, принципы деятельности – характер и эволюция всех успешных компаний – одинаковые. Компании добиваются конкурентных преимуществ посредством инноваций. Инновации могут проявляться в новом дизайне продукта, в новом процессе производства, в новом подходе к маркетингу или в новой методике повышения квалификации работников. В большинстве инновации оказываются простыми и небольшими, основанными на накоплении незначительных улучшений и достижений, чем на крупном технологическом прорыве.

При этом всегда происходит вложение капитала в повышение квалификации и получение знаний, в физические активы и повышение репутации торговой марки. Некоторые инновации создают конкурентные преимущества, порождая принципиально новые благоприятные возможности на рынке, или же позволяют заполнить сегменты рынка, на которые другие соперники не обратили

Например, в таких отраслях, как автомобилестроение и бытовая электроника, японские компании добились исходных преимуществ за счет особого внимания к компактным моделям, имеющим меньшие размеры, потребляющим меньше энергии, которыми пренебрегали их конкуренты, считая такие модели менее выгодными, имеющими меньшее значение и менее привлекательными.

В процессе внедрения инноваций большое значение имеет информация – информация, которая либо недоступна конкурентам, либо которую они не ищут. За исключением очень небольшого числа случаев инновации являются результатом необычных усилий. Компания, успешно внедряющая новые или лучшие способы ведения конкурентной борьбы, преследует свою цель неотступно, часто проходя через серьезную критику и преодолевая существенные препятствия.

В действительности ***для достижения успеха при внедрении новшества обычно требуется давление, осознание необходимости и даже определенная агрессивность: страх потерь оказывается достаточно часто даже более мощной движущей силой, чем надежда на выигрыш.***

После того как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удерживать их только с помощью постоянных улучшений.

2. Цели задачи, функции инновационного менеджмента.

Нововведения или инновация это результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание, распространение и прибыльное использование новых видов конкурентоспособной продукции, современных технологий, внедрение новых организационных форм и методов управления. *Создатели новшеств приобретают на них авторские и смежные с ними права. Возникает такое юридическое понятие, как интеллектуальная собственность. Данное понятие предусмотрено Конвенцией, учредившей Всемирную организацию интеллектуальной собственности в 1967 г. Задача Всемирной организации интеллектуальной собственности состоит в содействии ее охране. В России законодательная охрана интеллектуальной собственности гарантирована Конституцией Российской Федерации.* Воздействие хозяйственного механизма на инновации осуществляется с помощью определенных приемов и особой стратегии управления. В совокупности эти *приемы и стратегия образуют своеобразный механизм управления инновациями – инновационный менеджмент. Инновационный менеджмент - это система управления инновациями, инновационным процессом и экономическими отношениями, возникающими в ходе этого*

Инновационный менеджмент базируется на следующих основополагающих моментах: целенаправленный поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации; организация инновационного процесса для создания данной инновации; это предполагает проведение организационного и технического комплекса работ по превращению идеи в инновацию; процесс продвижения и реализации инновации на рынке, требующий творческого подхода и активных действий продавцов.

Инновационный менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. **Стратегия означает общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели.** Она позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятому направлению, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии. **Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики инновационного менеджмента является искусство выбора оптимального решения и приемов достижения этого решения, наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации.**

Инновационный менеджмент, как и другие виды менеджмента, выполняет целый ряд функций.

1. Функция прогнозирования в инновационном менеджменте охватывает разработку на длительную перспективу изменения технико-технологического и экономического состояния объекта управления в целом и его различных частей. Результатом прогнозирования является прогноз, то есть предположение о возможном направлении соответствующих изменений. Особенностью прогнозирования инноваций является

2. Функция управления-планирования охватывает весь комплекс мероприятий как по выработке плановых заданий в инновационном процессе, так и по воплощению их на практике.

3. Функция организации в инновационном менеджменте сводится к объединению людей, совместно реализующих инвестиционную программу на базе определенных правил и процедур. К процедурам относятся создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка методических указаний, инструкций и т.п.

4. Функция регулирования в инновационном менеджменте заключается в воздействии на объект управления для достижения состояния устойчивости технико-технологической и экономической систем в случае, когда эти системы отклоняются от установленных параметров.

5. Функция координации в инновационном менеджменте означает согласованность работ всех звеньев системы управления, аппарата управления и отдельных специалистов. Координация обеспечивает единство отношений субъекта и объекта управления.

6. Функция стимулирования в инновационном менеджменте выражается в побуждении работников в заинтересованности в результатах своего труда по созданию и реализации инноваций.

7. Функция контроля в инновационном менеджменте заключается в проверке организации инновационного процесса, плана создания и реализации инноваций и т.п. Посредством контроля собирается информация об использовании инноваций, в ходе жизненного цикла этой инновации вносятся изменения в инвестиционные программы, в организацию инновационного менеджмента. Контроль предполагает анализ технико-экономических результатов. Анализ также является частью планирования. Следовательно, контроль в инновационном менеджменте должен рассматриваться как обратная сторона планирования инноваций.

3. Современные концепции управления инновационной деятельностью торговой организации.

Основы теории инноваций были разработаны в рамках основных положений теории циклов и кризисов. Именно понимание инноваций как "драйвера" экономической динамики объясняет причину циклического характера экономического развития, кризисы и подъемы. Предпосылки для понимания роли инноваций в смене фаз экономического цикла содержатся в **работах русского экономиста начала XX в. М.И. Туган-Барановского**, который обосновал положение о решающей роли колебаний инвестиций в смене фаз промышленного цикла. Важный вклад в развитие фундаментальных основ теории инноваций **внес Н.Д. Кондратьев - всемирно признанный автор теории "длинных волн" в экономике**. Формируя идею о больших циклах конъюнктуры 50-летней длительности, он обосновал наличие устойчивой связи "повышающих" и "понижающих" волн этих циклов, с одной стороны, с волнами технических инноваций и их практическим использованием – с другой. Он установил влияние базовых инноваций на мировое промышленное производство, показал на основе обширного статистического материала (охватывающего период 140 лет), характеризующего мировую экономическую динамику, что каждые 50 лет длинная технологическая волна достигает максимальной высоты. Обычно эти "волны" выражаются в глубоких

Таким образом, Н.Д. Кондратьев заложил основы общей теории инноваций, охватывающей не только технологию и экономику, но и социальное устройство общества, его институты. Идеи и положения волновой теории Кондратьева были развиты Йозефом Шумпетером, американским экономистом австрийского происхождения, в его теории "деловых циклов". В вышедшей в 1939 г. работе "Деловые циклы" и других трудах И. Шумпетер рассматривал нововведения как **процесс изменения технологий и управление как решающий фактор экономического роста**. В своей теории инноваций И. Шумпетер впервые **обосновал центральную роль предпринимателя-инноватора** как создателя новых комбинаций факторов производства, новых рынков и технологий. В классическую теорию трех факторов производства он, таким образом, добавил четвертый **фактор - предпринимательские способности**. И **под предпринимательством он понимал не столько самостоятельных хозяйствующих субъектов рыночной экономики, сколько тех из них, которые реально, на свой страх и риск осуществляют новые комбинации факторов производства, используя изобретения и открытия, т. е. инновации**.

Еще одной вехой в развитии теории инновации являются работы американского **экономиста Саймона Кузнеца**, который ввел понятие **эпохальных нововведений, лежащих в основе перехода от одной исторической эпохи к другой** (например, паровая машина, электродвигатель, телефон, двигатель внутреннего сгорания, микроэлектроника, биотехнологии, информационные технологии и т. п.). Поэтому эффективное управление инновациями на уровне организации, фирмы, предприятия, региона, страны в современной концепции управления экономическим развитием и ростом является ключевой задачей менеджмента.

Один из известных **основателей теории менеджмента американский экономист Питер Друкер** в своей книге "Инновации и предпринимательство" (1985 г.) обосновывает положение, согласно которому функцией предпринимательства являются инновации во всех сферах деятельности, в том числе и в управлении (менеджменте). *По мысли П. Друкера, будущее не делается завтра, оно делается сегодня при решении текущих задач бизнеса. Менеджер, который не осуществляет необходимых изменений, диктуемых внешней средой, как и предприниматель, который не умеет управлять своим бизнесом, неизбежно приведут предприятие к краху.*

Роберт Солоу, американский ученый, лауреат Нобелевской премии по экономике, показал в своих работах, что по меньшей мере 50% своего экономического роста США обязаны не наращиванию таких традиционных факторов, как труд и капитал, а научно-техническим инновациям. Эти выводы были даны применительно к первой половине XX в. Исследования других экономистов на материалах других стран дали аналогичные, даже еще более убедительные результаты. В условиях инновационной экономики начиная с 90-х гг. XX в., основное направление развития предпринимательства связано с концентрацией его на управленческих аспектах бизнеса. Задача современного предпринимателя - не распространять вчерашние нормы на изменившуюся реальность сегодняшнего дня, а изменить сам бизнес, его цели, установки, способы производства товаров, стратегии поведения на рынке, чтобы они соответствовали новой реальности, были востребованы на новых рынках. Эта внутрифирменная деятельность по внедрению инноваций в производство и управление получила название интрапредпринимательства. Основной формой

Справка: длительность времени между изобретением и его промышленным освоением, коммерциализацией, составило для паровой машины - 80 лет, телефона - 50, самолета - 20, радара - 15, лазера - 2 года, факса - 3 месяца.

Таким образом, в начале XXI в. теория инноваций включает концепцию понимания инновации как ключевого источника экономического роста, драйвера экономических циклов, усовершенствованную теоретическую модель факторов производства, где предпринимательские способности выступают наряду с землей, трудом и капиталом четвертым фактором производства, модель технологических циклов и "длинных волн" в экономике, объясняющую историческую динамику воспроизводственно-экономических циклов, концепцию инновационного менеджмента как систему внутрифирменного управления инновациями - интрапренерства.

Лекция 5: Состояние, тенденции и перспективы развития торгового дела в России

План лекции:

1. Состояние торговой отрасли в РФ.
2. Тенденции развития оптово-розничной торговли.
3. Государственная инновационная политика.
4. Государственные приоритеты в области развития торговли.
5. Стратегия развития розничной торговли в РФ.

Состояние торговой отрасли

Потребительский рынок остается одним из наиболее устойчивых к рискам экономического развития секторов отечественной экономики. Тем не менее, с 2013 г. усилилась тенденция замедления темпов роста оборота розничной торговли. Сдерживающее влияние на динамику потребительского спроса оказало снижение темпов роста реальных денежных доходов населения и потребительского кредитования, увеличение склонности населения к сбережениям. За 2013 г. оборот розничной торговли составил 23685,9 млрд. рублей. Рост составил 3,9% к 2012 г. Торговая отрасль продолжает оставаться лидером по обеспечению занятости для населения: общая численность занятых в 2013 г. составила более 12,4 млн человек – 18,3% от среднегодовой численности по видам экономической деятельности.

Согласно официальной статистике за 4 года начиная с 2010 г. средняя номинальная начисленная заработная плата работников организаций торговли выросла в среднем на 12 850 руб. и в 2013 г. составила 22 439 руб. В 2014 г. средняя номинальная начисленная заработная плата работников организаций торговли составила 25238 руб. По количеству малых предприятий торговля занимает лидирующие позиции по сравнению с другими отраслями экономики: на начало 2012 г. в оптовой и розничной торговле, ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования насчитывалось 71,3 тыс. малых предприятий, без микропредприятий (30,8% от общего числа), на 2013г. – 68,6 тыс. (28,8%). Преимущественно сокращение произошло за счет организаций оптовой торговли, число которых снизилось за год

Именно малые и средние торговые предприятия часто первыми начинают продажи новых товаров, производители которых еще не достигли необходимого масштаба для создания широкой дистрибуции и выхода в розничные сети. Таким образом, наличие достаточно большого количества малых и средних торговых предприятий и их предпринимательские инициативы серьезно стимулируют развитие внутреннего производства. Малые торговые предприятия во многих случаях единственный канал сбыта для мелких и средних производителей потребительских товаров. Поэтому без развитого малого торгового бизнеса невозможно развитие мелкого и среднего производства в секторе потребительских товаров. Для обеспечения устойчивого роста внутреннего производства требуется как стимулирование внутреннего спроса, так и максимальное расширение всех возможных каналов розничного сбыта. **Вторая задача построение многоформатной розничной торговли, когда производитель независимо от своего размера может воспользоваться разными возможностями сбыта, диверсифицируя собственные риски и избегая неблагоприятных условий, предлагаемых крупными торговыми сетями. Это же отвечает интересам потребителей, которые используют одновременно 6 – 7 форматов торговли.** Согласно исследованиям, и оценкам экспертов, около 60% российских потребителей покупают продукты питания каждый день либо такая частота покупок им наиболее комфортна. Это дает уникальный шанс развитию местного производства и производства свежих продуктов питания. С другой стороны, инфраструктура розничной торговли должна быть приспособлена для обеспечения комфорта повседневных покупок продуктов питания. При этом необходимо учитывать, что близость торговых

Недостаточная экономическая и физическая доступность продовольствия (в том числе недостаточный уровень конкуренции в торговле) приводит к значительным диспропорциям в структуре потребления населением пищевых продуктов, отрицательно сказывается на здоровье граждан. **По данным Росстата за 2013 год наблюдается дефицит потребления овощей и бахчевых (30,7%), фруктов и ягод (24,0%), молока и молочных продуктов (20,9%), яиц (15,4%) по сравнению с рекомендуемыми объемами потребления пищевых продуктов, утвержденными Минздравом России (приказ от 2 августа 2010 г. № 593н). Особенно заметен дефицит потребления свежих продуктов питания у наименее обеспеченных слоев граждан. По данным Росстата за 2013 год численность малоимущих граждан (с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума) составляет 15,9 млн. человек или 11,1% населения России. Данная категория граждан недостаточно потребляет практически все продукты питания. Дефицит, по оценке Минсельхоза России, составляет 46,3% по молоку и молочным продуктам, 37,3% по яйцам, 28,5% по рыбе, 61,1% по фруктам и ягодам, 51,2% по овощам, 42,6% по картофелю. Из приведенных данных следует, что основной дефицит потребления наблюдается в категориях fresh (свежих скоропортящихся продуктов).** Указанные категории свежих продуктов питания замещаются в рационе потребителя продуктами с увеличенными сроками годности, в том числе продуктами с глубокой переработкой с применением специальных добавок, различными суррогатами, консервированной продукцией, что ухудшает структуру питания человека и отрицательно влияет на местную экономику, сужая возможности сбыта свежих скоропортящихся продуктов местного производства. **В этой связи основной акцент следует сделать на развитие инфраструктуры «шаговой доступности» во всех сегментах розницы, нацеленных**

Уровень развития торговли неоднороден по регионам Российской Федерации. Это выражается как в уровне цен, в обеспеченности населения торговыми площадями, товарным ассортиментом, то есть в показателях, которые непосредственно относятся к отрасли торговли, так и в уровне развития транспортно-логистической инфраструктуры, наличии местных производителей и др., то есть в параметрах, оказывающих влияние на развитие торговли в регионе. При этом для многих регионов торговля является основой экономики. В последние годы в Российской Федерации наблюдается рост общего количества торговых объектов, как в продовольственной, так и в непродовольственной розничной торговле. Динамика роста в целом невысока (1,0 – 3,6% в год), хотя отмечается более активное увеличение площадей сетевых форматов торговли, супермаркетов и дискаунтеров. Кроме того, развитие форматов торговли очень неоднородно по территории России. Например, на долю Москвы и Санкт-Петербурга приходится около половины торговых площадей гипермаркетов, супермаркетов, дискаунтеров и других торговых сетей. На долю остальных городов-миллионников – еще 30%. Таким образом, на долю оставшихся жителей, которые составляют 75% населения страны, приходится пятая часть площадей торговых сетей.

2. Тенденции развития оптово-розничной торговли.

Сегодняшнее состояние отрасли мировой оптово-розничной торговли на Западе характеризуется как гиперконкуренция, которая особенно обострилась в период мирового кризиса. Конкурентная борьба осуществляется среди следующих составляющих:

- Среди торговых форматов (например, противоборство магазинов самообслуживания и устаревших форматов, таких как гастрономы); Между отраслями (фирменные магазины производителя против собственной торговой марки ритейлера); На новых рынках (американские оптово-розничные Компании активны в Западной Европе, европейские — в странах Восточной Европы). Одна из современных тенденций мирового ритейла — появление нового типа потребителя. Удовлетворенный умеренными ценами начала 1970-х, широкими возможностями выбора и обслуживанием 1990-х, потребитель в начале нового столетия предъявляет индустрии новые требования вследствие роста уровня его образованности и информированности, высокой чувствительности к цене. Снижающийся уровень доходов населения вследствие нового экономического кризиса также влияет на выбор потребителя. Серьезным инструментом в конкурентной борьбе стала торговая марка бизнеса (бренд)- наиболее ценный «нематериальный актив». По заключению многих экспертов конкуренцией будущего называют конкуренцию торговых марок. Торговая марка имеет важное значение для потребителей: она снижает риск при покупке, обеспечивает

• Важным следствием уже начавшейся конкуренции брендов становится перенос марки сети на конкретный товар (private label), который производится под маркой ритейлера и по исследованиям, проведенным компанией AC Nielsen в 28 странах, стоит примерно дешевле так называемых премиальных брендов. Одна из главных тенденций мировой оптово-розничной торговли — это участвовавшие в последнее время слияния и поглощения в сфере мировой оптово-розничной торговли, например, участники слияний — Kroger и Fred Meyer (США), Ahold и Giant Food (Голландия и США), Carrefour Comptons Modernes (Франция), Metro Alikauf Kriegbaum (Германия). Слияния определяют рентабельность, долю рынка и стоимость акций компаний. Все большее значение приобретает маркировка не страны происхождения (made in), а бренд фирмы. Во-первых, как упоминалось выше, конкуренция приобретает больший размах. Эффективность функционирования и покупательская способность таких крупнейших ТНК оптово-розничной торговли, например, как Wal-Mart, Carrefour, Ahold, подкрепленные четким стремлением таких компаний удержать мировое лидерство, побуждает операторов рынка повышать эффективность операций и создавать конкурентные преимущества не только в сегменте продовольственных товаров, но и в других сегментах. Во-вторых, экономическая и политическая обстановка не всегда является благоприятной, не говоря уже о таких факторах, как инфляция, законодательные барьеры, препятствующие росту компаний, изменчивость ситуации на рынках развивающихся стран и повсеместный рост протекционистских настроений. К тому же, мелкие предприятия ищут возможности ограничения роста крупных предприятий, используя политические рычаги. Это утверждение верно для таких отличных друг от друга рынков, как США, Польша, Таиланд и Аргентина. Наконец, при том, что условия для деятельности предприятий оптово-розничной торговли являются сложными, для некоторых поставщиков ситуация носит определенно угрожающий характер. Прослеживается тенденция, при которой большая часть продаж и прибыли поставщиков приходится на несколько крупных оптово-розничных компаний, которые постепенно переключаются на реализацию продукции под собственными торговыми марками, сокращая количество поставщиков в каждой категории продукции, и, требуя от них покрывать большую долю издержек цепочки поставок, а также направлять больше средств на рекламу и мероприятия по организации сбыта. Это приводит к увеличению ценового

- реализуемой под собственными торговыми марками. В-третьих, особенностью экономической ситуации является замедление темпов экономического роста в США. Это важно, потому что исторически экономика США являлась локомотивом роста мировой экономики. Экономический спад в Америке может воспрепятствовать росту экономики любой другой страны. А для восстановления непрерывного бурного роста необходимо устранить существенный дисбаланс в американской экономике, диспропорции в отношении баланса потребителей, которые с легкостью на протяжении последнего десятилетия увеличивали объем заимствований, предпочитая прекращать накапливать сбережения и привлекать заемные средства. На первый план по нижеуказанным причинам с экономической точки зрения для благоприятствования оптово-розничной торговли выдвинулся Китай. Эта страна является наиболее привлекательным источником поставок. В последнее время постоянно растет число мировых торговых компаний и их поставщиков, приобретающих недорогие, высококачественные товары в Китае. Крупнейшая оптово-розничная ТНК в мире Wal-Mart ежегодно приобретает в Китае товаров на сумму 15 миллиардов долларов США. Также Китай становится все более привлекательным рынком для реализации товаров и услуг. В настоящее время на Китай, где капитализация компаний оптово-розничной отрасли достигает 600 миллиардов долларов США и наблюдается рост числа представителей среднего класса,

• В начале-середине 2009г. наблюдалось сокращение мировой торговли под влиянием кредитного кризиса и падения цен на нефть. Официальные статистические данные свидетельствуют о спаде экспорта и импорта в таких странах, как США, Китай, Великобритания и Канада. Ухудшение положения в банковском секторе негативно сказалось на степени доверия рядовых потребителей и представителей бизнеса еще осенью 2008г. В результате вырос объем нераспроданных товаров, обострились проблемы со страхованием экспортных кредитов, в развитых странах сократились капиталовложения. В таких условиях понизился спрос на импортные товары, уменьшился экспорт. Экономические трудности в сочетании с падением цен на нефть повлияли на позиции стран-участниц внешнеэкономической деятельности в мировой торговле. При этом произошедшие изменения во многом зависели от масштабов их нефтяных закупок за рубежом и степени уязвимости национального экспорта. Например, с начала мирового кризиса было зарегистрировано падение закупок за рубежом нефти и другого углеводородного сырья в связи со снижением спроса. В-четвертых, одной из важных черт современной мировой экономики в оптово-розничном секторе является появившаяся сравнительно недавно негативная реакция на деятельность оптово-розничных ТНК. Следует отметить факторы поведения и образа жизни потребителя, влияющие на мировой рынок оптово-розничной торговли. Возможно, крупнейшим преобразованием последних тридцати лет стало изменение роли женщины в обществе, увеличение занятости этой группы населения, что означает дальнейшее развитие гипермаркетов и крупных специализированных магазинов. Кроме того, нужно отметить:

Лекция 6: Инновационная деятельность на предприятиях оптовой торговли

План лекции:

1. Специфика инноваций в торговой деятельности.
2. Классификация инноваций в торговле.
3. Понятие и виды оптовой торговли.
4. Направления развития оптовой торговли.

1. Специфика инноваций в торговой деятельности.

Основные проблемы, не позволяющие предприятиям торговли вводить инновации:

- Риски связанные с вводом инноваций;
- Неосведомленность представителей бизнеса со стороны органов власти.
- Отсутствие инновационной инфраструктуры;
- Незрелость механизмов финансирования инновационной деятельности.

Первопричиной является несовершенство правового регулирования

инновационной деятельности в РФ, поскольку на сегодняшний день не существует единого нормативно-правовой базы по инновациям. Обозначенные проблемы

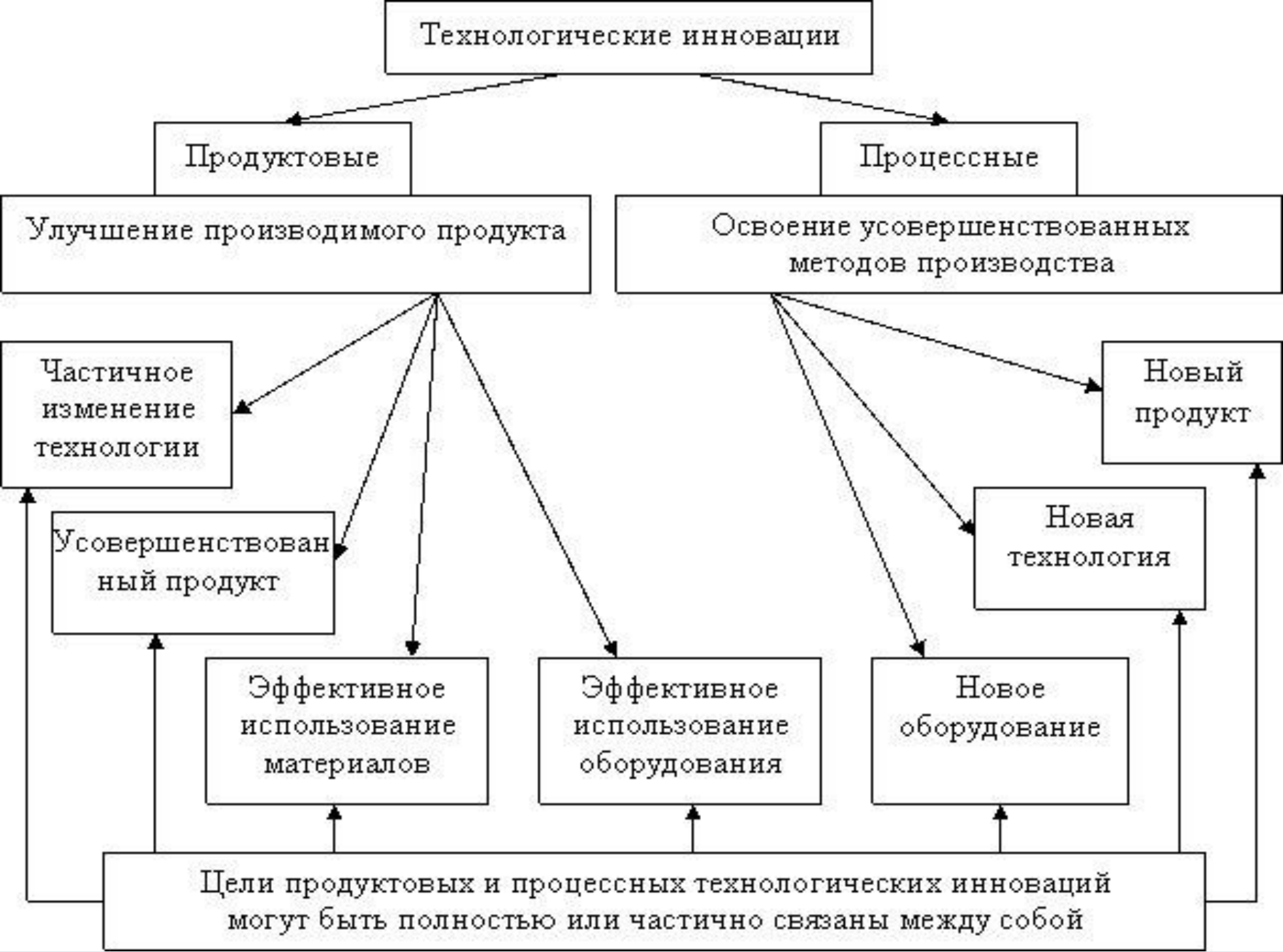
предполагают решение следующих основных задач:

1. Совершенствование правового регулирования, что позволит повысить правовую культуру участников отношений.
2. Разработка единого методологического подхода к определению понятия инноваций в торговле и их классификации.
3. Обеспечение информационной прозрачности инновационной деятельности с помощью проведения выставок-ярмарок в рамках содействия внедрения инноваций в торговлю, выпуск информационных и рекламных материалов, продвижение инновационных проектов до предприятий.
4. Привлечение потенциальных инвесторов к финансированию инноваций.

2. Классификация инноваций в торговле.

В настоящее время существуют подходы к формированию классификаций инноваций, но они практически не учитывают в себе отраслевой, а именно, торговой, составляющей. Вообще, независимо от того, в какой отрасли осуществляются инновации, все их можно условно разделить на 3 основные группы:

1. инновации в товарах и услугах (разработка новых видов товаров и услуг);
2. инновации в процессах (разработка новых способов производства и реализации товаров и услуг);
3. инновации в бизнесе (разработка новых способов ведения деятельности). Экономист Бовин А.А. выделяет инновации технологические и коммерческие.



Виды инноваций, в зависимости от признака, по которому их разделяют:

По масштабу
вносимых
изменений

локальные

модульные

системные

независимые друг
от друга
изменения
компонентов

взаимосвязанные
группы
нескольких
локальных
инноваций

полная
реконструкция
системы
как целого

ТОВ

3. Понятие и виды оптовой торговли.

Оптовая торговля - это все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их или используют в корпоративных целях.

Оптовые организации отличаются от розничных тем, что:

- оптовики в меньшей степени занимаются продвижением товаров,
- атмосфера и местоположение их предприятий имеют не столь важное значение, поскольку они работают с предприятиями, а не с конечными пользователями продукта;
- объем оптовых сделок, как правило, значительно больше, а их количество меньше, чем в розничной торговле;
- государство по-разному подходит к регулированию оптовой и розничной торговли, что находит отражение в законодательстве и налогах;
- оптовая торговля предшествует розничной;
- в результате оптовой продажи товары не переходят в сферу личного потребления, они либо поступают в производственное потребление, либо приобретаются розничной торговлей для реализации населению.

Оптовая торговля, на основании, ГОСТ Р 51303-99 - это торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием.

Оптовая торговля имеет ряд преимуществ для производителей:

- а) поставляет товары без существенного изменения их внешнего вида - переработчикам, агентам по перепродаже и крупным потребителям;
- б) разгружает органы сбыта производителя;
- в) снижаются затраты, связанные с реализацией продукции, поскольку вместо большого количества мелких розничных торговцев, поставки осуществляются в адрес небольшого перечня крупных оптовых торговцев.

Функций оптовой торговли:

На макроуровне:

- 1) интегрирующую - по обеспечению взаимосвязи между партнерами-производителями, продавцами и покупателями - по нахождению оптимальных каналов сбыта продукции;
- 2) оценочную - по определению уровня общественно необходимых затрат труда через ценообразование;
- 3) организующую и регулирующую - по обеспечению рационального построения и гармоничного функционированию экономической системы с помощью импульсов, стимулирующих структурные изменения

На микроуровне:

- функция экономической интеграции;
- территорий и преодоления пространственного разрыва;
- функция преобразования производственного ассортимента в торговый ассортимент товаров;

• функция формирования заказов для страхования от изменений спроса на товары

Видео по теме Инновации в сфере оптовых продаж:

- http://www.youtube.com/watch?v=ih8O_eKR2a8
- <http://www.youtube.com/watch?v=5uiUz4oRgnc>
- <http://www.youtube.com/watch?v=WYJew39wMXs>
- <http://www.youtube.com/watch?v=PPAQCebPJJw#t=39>

4. Направления развития оптовой торговли.

На современном этапе в развитии экономики торговле принадлежит значительный вклад – доля в ВВП России составляет 20-22 %.

Основные направления в развитии оптовой торговли:

- расширение масштабов деятельности,
- рост каналов товарных и информационных потоков,
- усложнение структурных связей в целом в экономике.

Прогноз развития оптовой торговли впервые представлен в Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года. В рамках эволюционного развития торговли оптовые **российские предприятия проходят стадию роста**, которую уже прошли развитые страны. Оптовая торговля как никогда нуждается в решении такой проблемы, как формирование элементов рыночной инфраструктуры - большой спрос на современные склады с высокотехнологичным оборудованием, что, к сожалению, практически не удовлетворено.

- Одной из наиболее ярких **тенденций последних лет является увеличение приобретаемых складских площадей**. По итогам 2012 г. было приобретено около 280 тыс. кв. м складских

Специфической **чертой российской оптовой торговли является слабая её развитость в регионах.** Большую долю на региональных рынках занимают прямые связи предприятий розничной торговли с производителями продукции, что приводит к менее широкому ассортименту продукции в магазинах, значительному росту издержек розничных предприятий на связи с производителями, а это – отвлечение средств от расходов для улучшения качества обслуживания в магазинах. Примером научно обоснованного подхода **к развитию оптовой торговли может служить Москва, внедрившая программу развития оптовой торговли.** **Целью программы являлось возрождение оптовой торговли:**

- **оптимизация состава операторов оптового продовольственного и непродовольственного рынка, в том числе уменьшение в 2–2,5 раза посредников разного уровня;**
- **создание оптовых комплексов, специализированных мясных и рыбных оптовых рынков,**
- **организация и строительство универсальных и специализированных сетевых распределительных центров и современных распределительных центров,**
- **развитие сети магазинов-складов «кэш энд кэрри» для обслуживания мелкооптового населения,**
- **создание оптово-розничных объединений,**
- **развитие и модернизация оптовой инфраструктуры,**
- **развитие сети логистических операторов и т.д.**

Инвестировалась программа развития оптовой торговли из внебюджетных источников, а российским предпринимателям предоставлялись льготы,

Лекция 7. Инновационная деятельность на предприятиях розничной торговли В2С

ПЛАН ЛЕКЦИИ:

1. Тенденции современного ритейла.
2. Изменения макросреды и микросреды розничной торговли.
3. Сетевой принцип развития розничной торговли.
4. Типология развития розничных торговых сетей.

1. Тенденции современного ритейла.

«Выживает не самый сильный, даже не самый умный, а наиболее приспособленный к изменениям» Чарльз Дарвин.

Шесть основных тенденций в розничном бизнесе:

1. Требовательность покупателей. Современный покупатель лучше образован, скептичен и требователен, высокие темпы жизни являются причиной того, что он испытывает постоянную нехватку времени. Поэтому он хочет покупать быстро, дешево и претендует на особое к себе отношение.

2. Индивидуализация. Больше нельзя оценивать покупателей массово, обезличенно. К каждому клиенту необходимо выработать индивидуальный подход — знать частоту совершения им покупок, их детализацию, его готовность к приобретению новых товаров. Поэтому на первый план выходят технологии, позволяющие работать с каждым покупателем индивидуально.

3. Технологичность. Новые технологии помогают уменьшить затраты, повысить производительность, улучшить обслуживание покупателей. Их внедрение является абсолютным требованием для выживания компании. Технологии требуют интеграции всех аспектов бизнеса. Развивается торговля через Интернет. Потребители требуют повышения уровня взаимодействия с розничными сетями.

4. Ценовая прозрачность. Информация о ценах становится легко доступной

5. Высокое значение демографических факторов. Средний возраст жителей Европы увеличивается, европейцы стареют. Однако они являются финансово-состоятельными, и торговля сегодня ориентируется именно на этот сегмент. В то же время растет значение молодого поколения, которое хорошо знакомо с высокими технологиями и активно их использует.

6. Управление цепочками поставок сменяется управлением запросами потребителей. Вместо управления цепочками поставок все большее значение для торговли приобретает ориентация на потребительское поведение и учет каналов, через которые потребитель покупает товары. Потребительские модели поведения становятся ключом к управлению товарными запасами. В результате, совместное планирование, когда ритейлеры делятся информацией с поставщиками по всей цепочке поставок, становится нормой.

Российская экономика, как и экономики других стран БРИК, продолжает обгонять по показателям другие крупные регионы, включая США и Европу — **фактический рост ВВП составляет 4%. Розничный рынок** в России остается здоровым, продолжая **демонстрировать двухзначные показатели роста, а также прогнозируемый рост сбыта на 18% по сравнению с 2012 годом.**

Сегмент продовольственных товаров, который составляет почти половину всего **розничного сбыта, показал впечатляющий рост** на фоне других мировых рынков **с 2006 по 2011 год: Россия поднялась с 9-го на 6-е место в мире.** Однако, по прогнозам, в следующие два года она займет 4-е место по сбыту продовольственных товаров после Китая, США и Индии. В 2005 году средний класс

Электронная торговля поистине подрывает основы ритейла, и, хотя в России она только зарождается, она навсегда изменит текущую розничную бизнес-модель. Однако одной из их актуальных задач является обеспечение высокого уровня обслуживания. Эти вопросы будут решаться за счет инвестирования в технологии организационных изменений.

Одноканальные ритейлеры в современной России — т.е. те, чьи товары представлены только в традиционном магазине — **должны будут задуматься о создании многоканальной стратегии** или же выйти из бизнеса, как это случилось со многими западными компаниями. Катализатором этих изменений являются потребители, а также новые технологии. **Потребитель ожидает от ритейлеров устранения очевидных препятствий в области многоканальной торговли, в том, что касается, например, платежей и логистики.** И он вознаградит вниманием тех ритейлеров, которые будут действовать наиболее оперативно. Ритейлерам предстоит не просто создать «умные» веб-сайты и системы управления взаимоотношениями с заказчиками (CRM), но и решить вопросы в области цепочки поставок, практик стимулирования сбыта и организации процессов.

На глобальном уровне, согласно прогнозам, сбыт в электронной коммерции составит 1,3 триллиона долларов в 2013 г., что означает рост на 18% по сравнению с предыдущим годом. В экономически развитых странах, например, Великобритании, рост электронных продаж удвоился с 6% до 12% всего за пять последних лет, и это рост, как ожидается, продолжится с двузначными показателями.

В продуктовом ритейле будет продемонстрировано наибольшее разнообразие форматов магазинов: от единичных крупных магазинов, например

Факторы влияния макросреды и микросреды в розничной торговле.

К внешнему окружению розничного торгового предприятия относятся факторы макро- и микросреды. Факторы макросреды едины для всех субъектов страны, региона, для конкретных товаров и услуг. Не имея возможности влиять на эти факторы, розничное торговое предприятие должно адаптироваться к их изменению.

- **Законодательные факторы (законы и государственные органы).** Продавец должен хорошо знать законы, все ограничения и льготы, регулирующие его бизнес
- **Экономические факторы - инфляция, безработица, среднегодовой валовой** национальный продукт (ВНП) и др.
- **Социально-демографические факторы включают количество жителей и прогноз** численности населения; распределение покупателей по возрасту, размеру семьи и образованию; отношение покупателей к месту совершения покупки; классовую и религиозную принадлежность.
- **Факторы международного окружения включают:** влияние интеграционных процессов на состояние рынка, объем деятельности, связанной с поставками за рубеж и закупками за рубежом, глобализацию товарных рынков и др.
- **Культурные факторы:** рост числа верующих, общечеловеческие ценности, роль образования, увлечение спортом, интерес к загородной жизни

ГРАФИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МУЛЬТИСРЕДСТВЕННОСТИ



Взаимодействуя с факторами микросреды, розничное торговое предприятие способно регулировать отношения с ней. К факторам микросреды розничного торгового предприятия относятся: покупатели, поставщики, конкуренты, контактные аудитории, собственники, инвесторы.

- **Покупатели.** При работе на рынке розничное торговое предприятие должно ориентироваться на целевой сегмент, в соответствии с потребностями которой формируется ассортимент товаров, предлагается необходимый уровень обслуживания, ценовая и коммуникативная политика.
- **Поставщики.** Розничное торговое предприятие должно тщательно относиться к подбору поставщиков и установлению с ними взаимовыгодных отношений.
- **Конкуренты.** В условиях насыщенного конкурентного рынка главное - удовлетворить покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Если предприниматель не может выстоять в конкурентной борьбе, то следует либо переориентироваться на другой сегмент покупателей, либо изменить направление своей деятельности. Фактор конкуренции полностью от продавца не зависит и определяется конкурентной средой.
- **Контактные аудитории,** к которым можно отнести СМИ, общественные организации, местные органы власти, союз потребителей, финансово-кредитные учреждения и предприятия инфраструктуры рынка (консалтинговые фирмы, трансакгентства и др.), влияют на достижение предприятием своих целей.
- **Внутренняя среда розничного торгового предприятия** подразделяется на основные категории: расположение магазина, управление предприятием, управление товарооборотом и ценообразованием, общение с покупателями, общий уровень профессионализма и маркетинговой культуры персонала и др. При грамотном

ГРАФИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ



3. Сетевой принцип развития розничной торговли.

Сети магазинов — один из наиболее важных и значительных феноменов розничной торговли в XX в. Сеть магазинов — это два или более торговых заведения, находящихся под общим владением и контролем, продающих товары аналогичного ассортимента, имеющих общую службу закупок и сбыта, а возможно аналогичное архитектурное оформление.

Преимущества сетевой торговли заключаются в следующем:

- размещение товара с изменением пространства;
- возможно изменение ассортимента товаров и формирование привлекательного ассортимента по конкурентоспособным ценам;
- размеры сетей позволяют им закупать большие партии товаров, получая при этом максимальные скидки и экономя на транспортных расходах;
- централизация и высокий уровень управления всей коммерческой деятельностью за счет привлечения квалифицированных специалистов позволяют избежать многих недостатков, характерных для отдельного магазина;
- возможна диверсификация видов деятельности с учетом повышения эффективности;
- снижение затрат на единицу товара за счет экономии на издержках по

- сети дают своим магазинам определенную свободу, чтобы те могли с учетом местных потребительских предпочтений успешно вести конкурентную борьбу.

В развитых странах торговыми сетями захвачено все рыночное пространство. Все прочие розничные точки (маленькие магазинчики, лавки) занимают не более 4% рынка. В Европе сетевая торговля контролирует 70-75% розничного товарооборота, а в России — на уровне 20-30%. В целом просматривается тенденция развития розничной торговли по европейской схеме, т.е. по укрупнению розничных торговых сетей. Торговые сети, имеющие более 10 магазинов, в мировой торговой практике называют торговыми цепями.

По мнению экспертов, торговая сеть может быть эффективна тогда, когда в нее входят 20 магазинов. Рынок сетевой торговли в России за период 2002-2009 гг. увеличился почти в 2 раза. Наиболее развита сетевая торговля в Москве, где степень проникновения сетевой торговли сейчас составляет 45%, по России в целом — 20%. Однако в сравнении с другими странами уровень концентрации сетевой торговли в России достаточно низкий. Основными условиями создания розничных торговых сетей являются:

- концентрация аппарата управления сетью в едином центре;
- централизация коммерческой деятельности по закупкам товаров;
- сокращение коммерческих функций в магазинах и передача их в КО;
- внедрение количественно-стоимостного учета в торговой сети;

4. Типология развития розничных торговых сетей

Для осуществления розничной торговли необходима соответствующая материальная база. Основой материально-технической базы розничной торговли является торговая сеть. В ГОСТе Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», который вступил в действие с 1 января 2000 г., дано определение понятия торговой сети.

Розничная торговая сеть - это совокупность предприятий розничной торговли и других торговых единиц, размещенных на определенной территории в целях продажи товаров и обслуживания покупателей или находящихся под общим управлением. Это основное организационное и техническое звено, через которое до потребителя товары и удовлетворяются их потребности в разнообразных товарах народного потребления.

Розничная торговая сеть обеспечивает возможность быстро, удобно, с минимальной затратой сил и времени приобретать нужные товары и услуги в условиях свободного выбора в удобном количестве, недалеко от места работы и жилья.

Структуру розничной сети характеризуют следующие показатели:

• соотношения производителей створных и потребителей створных товаров;

- соотношение торговых площадей, используемых для реализации отдельных групп товаров;
- соотношение торговой и неторговой площадей магазина;
- продолжительность использования торговой площади (режим работы);
- соотношение общей площади торгового предприятия, расположенной в отдельно стоящих, встроенных и пристроенных зданиях;
- удельный вес магазинов, обеспеченных холодильным оборудованием, в том числе предприятий, торгующих скоропортящимися товарами;
- средний



Рис. 14.1. Виды розничной сети в зависимости от условий продажи

Розничная сеть представляет собой совокупность торговых предприятий, взаимодействующих на основе единого координирования, определяемого внешней средой. Эта сеть включает специально оборудованные здания (магазины), осуществляющие куплю-продажу товаров и оказание услуг покупателям для их личного, семейного и домашнего использования.

Мелкорозничная торговая сеть включает в себя павильоны, палатки, ларьки, киоски. Мелкорозничная торговая сеть обладает большой гибкостью, возможностью быстрого развертывания и максимального приближения к покупателям, на ее сооружение и эксплуатацию не требуется больших затрат.

Павильон - это закрытое, оборудованное строение легкой конструкции, имеющее торговый зал и помещение для хранения товарного запаса, рассчитанное на одно или несколько рабочих мест. Предлагает более узкий ассортимент товаров и меньше удобств при обслуживании.

Киоск - это закрытое оснащенное торговым оборудованием строение, не имеющее торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанное на одно рабочее место, на площади которого хранится товарный запас.

Палатка - это легко возводимая сборно-разборная конструкция, не имеющая

торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанное на одно

Разновидностью мелкокорозничной сети являются **торговые автоматы** («вендинг» — **автоматическая торговля**) — служат для продажи товаров через автоматические устройства. Они могут использоваться для продажи штучных, фасованных товаров, напитков. Особенно активно развивается торговля через автоматы в США, Японии и Китае. Число торговых автоматов на 1000 жителей в этих странах колеблется от 2 до 14 единиц и превышает 5 млн штук. Это одна из самых обезличенных форм продажи товаров. Преимущество торговли через автоматы — значительное ускорение процесса продажи товаров, сокращение расходов по содержанию обслуживающего персонала, неограниченное время работы.

Нестационарная торговая сеть - это передвижная торговая сеть.

Используется преимущественно для обслуживания малых и отдаленных населенных пунктов, где отсутствует стационарная торговая сеть. Отличается большой мобильностью и способностью максимально приближать товары к потребителям. Осуществляется чаще всего индивидуальными предпринимателями или какими-либо организациями в легко разбираемых палатках, автолавках, автоцистернах. Согласно стандарту ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» нестационарная торговля функционирует в виде развозной и разносной передвижной торговли.

Развозная торговля осуществляется с помощью автомагазинов, автоприцепов, магазинов-вагонов, судов-магазинов, с использованием специализированных или специально оборудованных транспортных

За рубежом развозная торговля очень распространена — в одном стиле выполняются вывески, одинаково раскрашиваются доставочные грузовики и торговые прицепы, и каждый производитель стремится доставить свой товар непосредственно потребителю.

Разносная торговля осуществляется путем непосредственного контакта продавца с покупателем на дому, в учреждениях, организациях, предприятиях, транспорте или на улице (сетевой маркетинг). Данная форма торговли превратилась в развитую индустрию личных продаж, осуществляемых независимыми агентами. Подобная форма организации торговли обеспечивает максимальное приближение товара к потребителю и непосредственный контакт продавца с потребителем, что позволяет эффективно осуществлять личную продажу.

По размерам торгового предприятия, их количеству в сети различают:

- крупные (более 150 мз);
- средние (до 150 мз);
- мелкие (до 50 мз).

По формам интеграции:

- горизонтальная (корпоративная, добровольная);
- вертикальная (розничные предприятия с изготовителем, розничные и оптовые предприятия, смешанная интеграция).

Горизонтальные сети - это объединение двух и более однородных по функциональному значению и товарному профилю торговых предприятий, находящихся в одном владении. Крупнейшими горизонтальными торговыми сетями являются «Магнит» (ОАО «Тандер»), «Пятерочка», «Карусель», «Дикси», «Седьмой континент», «Перекресток», «Копейка»

Горизонтальные сети могут быть:

- корпоративными (имеют одного владельца, единый контролирующий орган, централизованно закупают товары и предлагают схожий ассортимент) и
- добровольными (группа независимых розничных торговцев, организовавших торговое объединение). К добровольным объединениям относятся розничные сети «Старик Хоттабыч», «М.Видео», «Спортмастер», «Седьмой континент».

Горизонтальные сети могут быть:

- одноформатными, т.е. состоять из предприятий одного типа (например, «СамБери» работает в формате супермаркета) или
- мультиформатными, которые включают несколько форматов (например, ЗАО Торговый дом «Перекресток» включает супермаркет, гипермаркет, магазин «У дома»).

Вертикальные торговые сети строятся на принципах подчинения, распорядительства. Они объединяют функционально зависимых производителей, посредников, продавцов и потребителей данного продукта. Такие сети формируются на основе подчинения смежных звеньев товародвижения одним из участников канала, который обладает наибольшим потенциалом и доминирует в ней. Такие сети называют также **межотраслевыми** (финансово-промышленные группы и крупных межотраслевые комплексы — концерн «Бабаевский»).

Розничные торговые сети формируются на основе франчайзинга, выкупа и строительства новых магазинов. Различают транснациональные (международные) и общенациональные сети.

Транснациональные (международные) сети развиваются путем открытия торговых предприятий в разных странах (например, немецкие сети Aldi, Metro, Obi, голландская

Общациональные сети могут быть:

- **федеральными** — развивают магазины в нескольких городах России (например, краснодарская сеть «Магнит», петербургская «О'Кей», «Лента» московская «Седьмой континент», «Перекресток», «Карусель», «Линия», калининградская «Виктория», «Квартал»);
- **локальными** — работают в масштабах одного города (например, «Молния» в Челябинске, «Бахетле» в Казани, «Монетка» в Магнитогорске, «Купец» в Екатеринбурге, «В 2 шагах» в Ростове-на-Дону).

При сетевой организации розничной торговли могут применяться различные *модели управления*.

Так, **«инвестиционная» модель управления** основана на создании инвестирующего и объединяющего финансового центра. При такой модели задачи управления в центре упрощены, а предприятия, входящие в сеть, могут быть более инициативными в коммерческой деятельности. Однако **недостатком такого управления является отсутствие согласованности в закупочной деятельности и зависимость от качества работы коммерческих служб.**

Этого недостатка лишена **«холдинговая» модель, при которой центр определяет закупочную политику**, но объекты торговли самостоятельны в оперативном управлении. Такая **модель позволяет более гибко управлять магазинами. Но при таком управлении высоки издержки из-за чрезмерного роста аппарата управления.** Наиболее эффективной моделью сетевой организации розничной торговли является

«централизованная» модель. Она основана на том, что единый центр управления

переоценкой товаров. Использование такой модели позволяет снизить издержки и более эффективно использовать аппарат управления при его концентрации в едином центре, но при этом должна быть обеспечена надежная связь с магазинами, входящими в сеть.

Наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов обеспечивается при использовании **«лоточной» модели управления**, основанной на полной концентрации управления в центре и практически полном отсутствии функций управления в магазинах. Информационная система находится в центральном офисе, здесь же сосредоточен весь аппарат управления. При такой системе практически исключаются прямые поставки товаров в магазины.

На практике также может быть использована «гибридная» модель, при которой часть магазинов управляется централизованно, а другая часть может работать по «лоточному» или «холдинговому» принципу.

Тема 8. Анализ эффективности инноваций в торговой деятельности

План лекции:

1. Анализ инновационной деятельности розничных торговых предприятий.
2. Анализ показателей эффективности инноваций.

При оценке эффективности деятельности компании следует использовать сбалансированную систему расчетных величин, учитывающую важнейшие для предприятия аспекты:

- **финансы,**
- **клиенты,**
- **внутренние бизнес-процессы,**
- **обучение и развитие персонала.**

Во многих компаниях инновации рассматриваются как проекты. В литературе также часто встречается подход, согласно которому инновации отождествляются с проектами. И оценка их эффективности производится на основе показателей оценки инвестиционных проектов. *Однако инновации нельзя приравнивать к проектам, так как они скорее представляют собой непрерывный процесс выработки, развития и отбора новых идей, результатом которого становятся новые проекты.* Инновационные идеи являются основой для появления новых продуктов и усовершенствований, поэтому применяются только к системе показателей

Экономические расчеты эффективности разработки и реализации новых продуктов следует проводить на каждом из этапов жизненного цикла инновационного процесса по своей системе показателей. **На стадии генерирования и отбора идей целесообразно рассчитывать следующие показатели:**

- количество инновационных продуктов, внедренных предприятием на рынке за последний год;
- количество инновационных идей, выработанных персоналом предприятия в течение последнего года;
- доля клиентов, считающих предприятие инновационным, к общему количеству потребителей данной компании.

На стадии проектирования, разработки, тестирования нового продукта внутри организации и запуска в производство:

- рентабельность инноваций;
- доля реализованных инновационных идей в общем количестве предложенных;
- время, прошедшее с момента выработки новой идеи до начала осуществления проекта.

На стадии коммерциализации инновации и создания сбытовых сетей и организации массовых продаж и послепродажного обслуживания рассчитываются:

- прирост нематериальных активов;
- прирост чистой прибыли;
- прирост выручки от продаж;
- прирост количества клиентов;

В связи с тем, что данные по анализу рынков быстро устаревают, приблизительно раз в квартал следует обновлять данные. Также необходимо постоянно отслеживать конкурентоспособность разрабатываемого изделия и на каждом из этапов принимать решение: продолжать ли заниматься этим продуктом, откладывать его на некоторое время или больше не возвращаться к его разработке. Порой приостановка или отказ от работы над проектом позволяет предотвратить потери значительных финансовых вложений.

2. Анализ показателей эффективности инноваций.

Метод оценки эффективности инновационных проектов включает следующие показатели:

1. Прирост нематериальных активов (Прна):

$$\text{Прна} = (Н1 - Н0) / Н0 * 100\%$$

Прна – показатель эффективности инновационных проектов по фактору прироста нематериальных активов предприятия (%).

Н0, Н1 – стоимость нематериальных активов до и после инвестиций в новую технологию или усовершенствованный продукт (руб.).

2. Прирост чистой прибыли (снижения затрат на производство и реализацию) (Прп):

$$\text{Прп} = (П1 - П0) / П0 * 100\%$$

Прп – показатель эффективности инновационных проектов по фактору прироста чистой прибыли предприятия (%)

3. Прирост выручки от продаж (Прв):

$$\text{Прв} = (B1 - B0) / B0 * 100\%$$

Прв– показатель эффективности инновационных проектов по фактору прироста выручки от продаж (%).

B0, B1 – выручка от продаж до и после инвестиций в новую технологию или усовершенствованный продукт (руб.).

4. Прирост количества клиентов (расширение сферы сбыта):

$$\text{Прк} = (K1 - K0) / K0 * 100\%$$

Прк – показатель эффективности инновационных проектов по фактору роста количества потребителей, клиентов (%).

K0, K1 – количество клиентов, потребителей до и после инвестиций в новую технологию или усовершенствованный продукт (чел.).

5. Рентабельность инноваций

$$\text{Кри} = (\Phi1 / Z1) - 1 * 100\%$$

Φ1, Z1 – финансовый результат от инноваций и затраты на инновации соответственно (руб.).

Экономический результат от инноваций может выражаться в получении дополнительного дохода от реализации нового продукта, в превышении фактически полученного дохода при внедрении инновации на рынок над запланированным значением; в сокращении транзакционных издержек на реализацию инновационных услуг и продуктов компании; в получении организацией прибыли от внедрения ее продуктов на новые рынки и

6. Отношение выручки от внедрения инноваций к общему объему прибыли за последний год (Двн).

$$\text{Двн} = \text{Вн} / \text{По} * 100\%$$

Вн, По – выручка от реализации новых продуктов и общий объем прибыли предприятия соответственно (руб.).

7. Количество инновационных продуктов, внедренных предприятием на рынке за последний год.

Данный показатель целесообразно использовать для сравнения результатов, полученных предприятием в отчетном периоде с показателями за прошлые периоды и с аналогичными показателями предприятий-конкурентов.

8. Количество инновационных идей, выработанных персоналом предприятия в течение последнего года. Сравнение данных показателей за отчетные периоды позволит определить тенденции и динамику развития инновационного потенциала компании, и в случае снижения инновационной активности вовремя принять меры.

9. Доля реализованных инновационных идей в общем количестве выдвинутых новаций. Данный показатель позволяет оценить процесс управления идеями, определить эффективность коммерциализации и внедрения идей на конкретном предприятии.

10. Время, прошедшее с момента выработки новой идеи до начала ее осуществления. Показатель характеризует качество управления идеями, позволяет оценить оперативность и отлаженность инновационного процесса на каждом предприятии.

Главный критерий — степень рыночной перспективности

Результаты, полученные на основе расчета данных показателей, могут быть как оптимистическими, так и пессимистическими. Для того чтобы осуществить выбор оптимального варианта направления инновационного развития и принять решение о привлекательности новых продуктов, следует руководствоваться динамикой этих показателей.

Для различных сфер деятельности показатели эффективности не одинаковы. Более того, выбор того либо иного показателя зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к конкретной компании.

Метод оценки влияния инноваций на экономику предприятия системно связан эффективностью вовлечения новых и улучшающих продуктов в хозяйственный оборот. Он позволяет оценить те изменения, которые произойдут на предприятии после внедрения нововведения с учетом установленных исходных параметров (потенциал продукта, сегменты рынка).

Осуществляется оценка инноваций по степени их рыночной перспективности, хозяйственной реализуемости, эффективности инвестиций и влияния на развитие экономики предприятия в целом. Расчет предложенных показателей позволит выяснить, насколько привлекателен новый продукт для предприятия.

Инновационные процессы являются двигателем развития прогресса, и, как следствие, повышения качества товаров и оказываемых услуг. В сфере розничной торговли инновации становятся обязательным элементом. Воздействие производственных факторов на масштабы и темпы распространения нововведений осуществляется путем изменения характеристик выпускаемых товаров. Торговля является довольно восприимчивой к внедрению различного рода инновационных технологий. Благодаря их использованию возможно своевременное пополнение складов, оптимизация хранения запасов, эффективное взаимодействие с поставщиками продукции. Поиск и привлечение новых покупателей, а также их удержание это главная задача для новых идей и внедрения их в производство.

Внедрение инноваций в торговле позволяет торговым предприятиям:

- обеспечивать эффективность и качество процесса доведения товара до потребителя;
- минимизировать затраты и сокращать уровень потерь при использовании торговых площадей, складов, торгового оборудования;
- внедрять различные информационные технологии в целях сокращения документооборота и сведения к минимуму ошибок в результате влияния человеческого фактора;
- создавать необходимые условия труда для персонала в целях повышения его производительности;
- создавать системы безопасности и энергосбережения.

Нововведения в торговле способствуют перестройке торговых процессов, преобразованию форм и методов торговли, а также улучшению и