

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Стратегия выведения на рынок г.Томска ресторана с инновационной концепцией</b> УДК 005.411:640.43(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ01	Рубаненко С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. философ. н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		

**Планируемые результаты освоения ООП  
27.04.05 Инноватика (Инженерное предпринимательство)**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способен решать профессиональные задачи на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способен выбрать (разработать) технологию осуществления (коммерциализации) результатов научного исследования (разработки)
ПК(У)-2	Способен организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива
ПК(У)-3	Способен произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта
ПК(У)-4	Способен найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности
ПК(У)-5	Способен разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
ПК(У)-6	Способен применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов
ПК(У)-7	Способен выбрать (или разработать) технологию осуществления научного эксперимента (исследования), оценить затраты и организовать его осуществление
ПК(У)-8	Способен выполнить анализ результатов научного эксперимента с использованием соответствующих методов и инструментов обработки
ПК(У)-9	Способен представить (опубликовать) результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке

ПК(У)-10	Способен критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты
ПК(У)-11	Способен руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области
ПК(У)-12	Способен применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии
<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ДПК(У)-1	Проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
ДПК(У)-2	Разрабатывать программы коммерциализации и маркетинга инновационных проектов на основе комплексного анализа рынка

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 27.04.05 Инноватика / Инженерное предпринимательство

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ И.С. Антонова  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации
--------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ01	Рубаненко Сергей

Тема работы:

<b>Стратегия выведения на рынок г.Томска ресторана с инновационной концепцией</b>
---

Утверждена приказом директора (дата, номер)	14.12.2020 №349-58/с (в ред. Приказа №108-25/с от 18.04.2022)
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2022
--	------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Научно-методические источники</li> <li>2. Нормативно-законодательные акты</li> <li>3. Материалы НИРМ и преддипломной практики</li> <li>4. Информационные источники</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление теоретических и практических основ формирования понятий «корпорация» и «корпоративное управление»</li> <li>2. Выявление методических основ бенчмаркинга элементов корпоративного управления</li> <li>3. Оценка элементов корпоративного управления АО Почта России и ТПУ</li> <li>4. Проведение бенчмаркинга элементов корпоративного управления ТПУ и АО Почта России</li> </ol>

<i>дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	5.Разработка предложений по совершенствованию корпоративного управления вузом
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<p>Рисунок 1 – Международная классификация новых товаров</p> <p>Рисунок 2 – Основные участники инновационного проекта</p> <p>Рисунок 3 – Задачи маркетинговых стратегий</p> <p>Рисунок 4 – Основные цели маркетинговых стратегий предприятий</p> <p>Рисунок 5 – Альтернативные основные цели маркетинговых стратегий предприятий</p> <p>Рисунок 6 – Позиционирование российских городов в Innovation Cities Index 2019</p> <p>Рисунок 7 – Позиционирование российских городов в Innovation Cities Index 2014</p> <p>Рисунок 8 – Структура рынка общественного питания в г. Томске</p> <p>Рисунок 9 – Распределение вакансий «работник кафе» по зарплате в Томске</p> <p>Рисунок 10 – TAM, SAM, SOM проекта</p> <p>Рисунок 11 – Замыкание замка</p> <p>Рисунок 12 – Персонификация</p> <p>Рисунок 13 – Основные направления реализации предлагаемой маркетинговой стратегии</p> <p>Рисунок 14 – Преимущества владения картой постоянного клиента</p> <p>Таблица 1 – Лучшие практики внедрения инноваций в ресторанном бизнесе</p> <p>Таблица 2 – Принципы развития креативных индустрий</p> <p>Таблица 3 – Краткое описание конкурентов</p> <p>Таблица 4 – Определение ключевых конкурентов</p> <p>Таблица 5 – Оценка силы конкурентов</p> <p>Таблица 6 – Распределение конкурентов по группам</p> <p>Таблица 7 – Анализ ценовой политики конкурентов</p> <p>Таблица 8 – Анализ политики продвижения конкурентов</p> <p>Таблица 9 – Сводные данные по анализу 4P</p> <p>Таблица 10 – SWOT-анализ</p> <p>Таблица 11 – Оценка рисков</p> <p>Таблица 12 – Кодовый замок</p> <p>Таблица 13 – Кодовый ключ</p> <p>Таблица 14 – Выбор целевой аудитории</p> <p>Таблица 15 – Заработная плата сотрудников</p> <p>Таблица 16 – Обобщенное меню ресторана</p> <p>Таблица 17 – Общие затраты</p> <p>Таблица 18 – Итоговая сумма общих затрат</p> <p>Таблица 19 – Срок полезного использования оборудования</p> <p>Таблица 20 – Постоянные расходы</p> <p>Таблица 21 – План продаж</p> <p>Таблица 22 – Воронка продаж</p> <p>Таблица 23 – Расходы и прибыль</p> <p>Таблица 24 – Интегральные показатели эффективности</p> <p>Таблица 25 – Определение целей КСО на предприятии</p> <p>Таблица 26 – Определение стейкхолдеров программ КСО</p> <p>Таблица 27 – Определение элементов программы КСО</p>

	Таблица 28 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 29 – Оценка эффективности мероприятий КСО
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
«Социальная ответственность»	Черепанова Н.В., к.философ.н., доцент
«ВКР на английском языке»	Ляхотюк Л.А., старший преподаватель
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Сущность инновационного проекта	The concept of innovative project

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	14.12.2020
--	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		14.12.2020

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ01	Рубаненко Сергей -		14.12.2020

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 27.04.05 Инноватика / Инженерное предпринимательство  
 Уровень образования магистратура  
 Период выполнения: осенний/весенний семестр 2021/2022 учебного года

Форма представления работы:

магистерская диссертация (бакалаврская работа, магистерская диссертация)
---

**Тема работы**

**Стратегия выведения на рынок г. Томска ресторана с  
 инновационной концепцией**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2022
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.09.2021	Разработка теоретических аспектов инновационного проекта. Обоснование научной новизны.	20
20.12.2021	Описание объекта исследования, анализ финансовых показателей проекта ресторана.	20
14.04.2022	Разработка стартапа ресторана.	40
1.06.2022	Социальная ответственность	10
1.06.2022	Раздел на английском языке	10

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		14.12.2020

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Рубаненко С. -		14.12.2020

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		14.12.2020

## Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 144 страниц, 14 рисунков, 27 таблиц, 31 источника, 3 приложений.

Ключевые слова: инновационный проект, креативные индустрии, ресторанный бизнес, корпоративная социальная ответственность.

Объектом исследования является сфера услуг ресторанного бизнеса.

Предметом исследования является процесс разработки стартапа инновационного проекта в условиях креативной трансформации.

Цель работы – на основе обоснования необходимости перехода к концепции креативных индустрий в сфере оказания услуг разработать стратегию выведения на рынок г. Томска ресторана с инновационной концепцией.

В работе в виде элементов научной новизны выделены принципы креативных индустрий, а также предложено обоснование перехода к ним в сфере ресторанного бизнеса.

В процессе исследования проводилось изучение и систематизация информации по предмету и объекту исследования; были применены такие методы научного познания, как методы анализа и синтеза информации, ее описание и классификация.

В результате исследования была сформулирована стратегия выведения ресторана на рынок г. Томск.

Теоретическая значимость работы заключается в исследовании перспектив трансформации ресторанного бизнеса в область креативных индустрий.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стартапа создания предприятия в сфере ресторанного бизнеса.

## Оглавление

Введение .....	11
1 Сущность инновационного проекта.....	13
1.1 Понятие инновационного проекта .....	13
1.2 Сущность, значение и основные элементы маркетинговой стратегии предприятия.....	22
1.3 Инновационные услуги, подходы и принципы формирования стратегий их продвижения на рынок .....	27
2 Методология формирования маркетинговых стратегий в сфере ресторанного бизнеса .....	36
2.1 Лучшие практики .....	36
2.2 Инструменты по выведению инновационных решений .....	40
2.3 Креативные стратегии развития сферы услуг .....	54
3 Разработка стартапа ресторана с креативной инновационной концепцией «Сделай сам» .....	74
3.1 Анализ рынка .....	77
3.1.1 Анализ конкурентов .....	81
3.1.2 Анализ рисков, угроз и возможностей.....	86
3.1.3 Анализ целевой аудитории .....	89
3.2 Формирование плана реализации предлагаемой маркетинговой стратегии.....	95
3.3 Финансовое обоснование стартапа .....	99
4 Социальная ответственность .....	111
4. 1 Определение целей и задач программы КСО на «Сделай сам»..	112
4.2 Определение стейкхолдеров программ КСО .....	113
4.3 Определение элементов программы КСО .....	114
4.4 Затраты на мероприятия КСО .....	115
4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО .....	117
4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций....	117

Заключение .....	119
Список используемых источников и литературы.....	121
Приложение А Закупка сырья .....	124
Приложение Б The concept of innovative project.....	126
Приложение В Перечень культурно-массовых мероприятий .....	139

## **Введение**

На сегодняшний день общественное питание является одной из наиболее динамично развивающейся отраслью пищевой промышленности. Это связано в первую очередь с тем, предприятия стараются быть конкурентоспособными на рынке и регулярно совершенствуют свой технологический процесс. Главной задачей данной отрасли является удовлетворение потребностей человека.

Для сохранения устойчивого положения и достижения лидерства, компании вынуждены постоянно развиваться, осваивать новые технологии, выходить на новые рынки, расширять сферы деятельности, проводить регулярный мониторинг основных экономических показателей и вовремя выявлять недостатки в деятельности предприятия для дальнейшего их устранения.

Актуальность исследования обусловлена сформировавшейся в последние 5 лет тенденция трансформации третичного сектора экономики в экономику впечатлений, ключевым отличием которой становится особая вовлеченность потребителя в процесс продажи или оказания услуг.

Объектом исследования является сфера услуг ресторанного бизнеса.

Предметом исследования является процесс разработки стартапа инновационного проекта в условиях креативной трансформации.

Цель работы – на основе обоснования необходимости перехода к концепции креативных индустрий в сфере оказания услуг разработать стратегию выведения на рынок г. Томска ресторана с инновационной концепцией.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Сформулировать понятие инновационного проекта и определить их классификацию, понятие маркетинговой стратегии предприятия и

выделить ее цели, а также принципы формирования маркетинговых стратегий и виды продвижения инновационного товара на рынок.

2. На основе анализа лучших практик по внедрению инновационного продукта в сферу ресторанного бизнеса и выявления наиболее действенные инструменты выведения инновационного продукта или услуги на рынок обосновать необходимость перехода к концепции креативных индустрий в сфере оказания услуг.
3. Разработать концепцию стартап-проекта по выведения на рынок г. Томска ресторана с инновационной концепцией.

В работе в виде элементов научной новизны выделены принципы креативных индустрий, а также предложено обоснование перехода к ним в сфере ресторанного бизнеса.

Методической базой исследования является изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики в области креативных индустрий, инновационных проектов и стартапов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стартапа создания предприятия в сфере ресторанного бизнеса.

## **1 Сущность инновационного проекта**

Задачами данного раздела является следующее: сформулировать понятие инновационного проекта и определить их классификацию, понятие маркетинговой стратегии предприятия и выделить ее цели, а также принципы формирования маркетинговых стратегий и виды продвижения инновационного товара на рынок.

### **1.1 Понятие инновационного проекта**

Задачей данного параграфа является определение понятия инновационного проекта, выделение участников инновационного проекта, систематизация и визуализация классификации инновационных проектов для формирования теоретической основы исследования.

В настоящее время реализация инновационных проектов неразрывно связана с движением научно-технического процесса, что в свою очередь влияет на темпы экономического роста, уровень, качество жизни многое другое. Для того чтобы понять, чем инновационный проект отличается от других реализуемых проектов, необходимо дать определение понятию «инновационный проект». Сначала дадим определение термину «инновация».

Понятие «инновация» в экономической среде появилось еще в 1911 в работе Йозефа Шумпетера «Теория экономического развития». Под инновацией автор понимает не просто нововведение, а фактор производства, производственную функцию, которая предопределяет «количественные изменения продукта с учетом изменений во всей совокупности действующих на него факторов. Если вместо совокупности факторов мы изменим форму функции, то получим инновацию» [1]. Именно Й. А. Шумпетер ввел пять «случаев» инновации, которые остаются актуальными и на сегодняшний день:

- получение новой услуги, с которым потребители еще не знакомы, или нового качества уже знакомой потребителям услуги;
- использование нового метода производства, еще не испытанного в данной отрасли промышленности, который при этом не обязательно основан на новом научном открытии и может заключаться в новой форме коммерческого использования ранее существующей услуги;
- проникновение на новый рынок, то есть рынок, на котором данная отрасль промышленности в данной стране еще не представлена, независимо от того, существовал ли этот рынок ранее;
- открытие нового источника факторов производства, независимо от того, существовал ли этот источник ранее или его пришлось создать заново;
- создание новой организации отрасли, например, достижение монополии или ликвидация монопольной позиции.

В дальнейшем в развитие науки в области инноваций свой вклад внесли такие ученые, как Саймон Кузнец, Герхард Менш, Г. Менш, М. Калецки, Б. Твисс и др. Некоторые ученые (такие, как Твисс Б., Титов А.Б., Лапин Н.И., Майерс П., Кук Я. и др.) определяют инновацию как процесс, например, Брайан Т. описывает инновацию как процесс, в котором интеллектуальный товар (изобретение, новинка) приобретает экономическое содержание [2].

Другие же ученые (Саудер У.Е., Нашар А.С., Молчанов О.П., Сурин А.В., и др.) видят инновацию как результат, например, авторы Соколов Д.В., Титов А.Б., Шабанова М.М. определяют инновацию как итоговый результат создания и внедрения нового или принципиально измененного продукта (новации), который удовлетворяет конкретные потребности и дает экономический, социальный и прочие эффекты [3]. При этом такие авторы, как Водачек Л., Водачкова О., Сафронов И.В. видят инновацию в качестве системы, например, Плаксина И.А. определяет инновацию как систему, возникающую в процессе создания и реализации результатов научных

разработок, которые направлены на улучшение технических, экономических, социальных и прочих отношений в области не только науки, но и производства, культуры и прочих сфер деятельности общества [4].

При этом несмотря на множество трактовок и определений единого определения того, что именно можно считать инновацией, нет. Также отсутствует и однозначная трактовка «инновационного проекта», под ним могут подразумеваться:

- совокупность мероприятий, связанных между собой, целью которых является создание и продвижение новых продуктов, либо новых качеств и свойств существующих продуктов, или новых технологий;
- комплекс действий, ограниченный временем и ресурсами, направленный на реализацию трудов научно-технической деятельности, выражающейся в новом или более совершенном продукте;
- жизненный цикл определенной инновации, включающий все этапы развития проекта: от формирования идеи до ее реализации.

В Федеральном законодательстве также имеется определение термину «инновационный проект». Под инновационным проектом понимается – комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов. Инновационный проект характеризуется высоким допустимым уровнем риска, возможностью недостижения запланированного результата, в том числе экономического эффекта от реализации такого проекта [5].

Таким образом, инновационный проект рассматривается как сложная система взаимосвязанных элементов, целей и программ, представляющих собой комплекс производственных, организационных, финансовых, коммерческих, научно-исследовательских, опытно-конструкторских мероприятий. Мероприятия обязательно должны сопровождаться проектной документацией, в который входит:

- возможности фирмы (резюме);
- определение инновационного проекта (цели и задачи);
- характеристика услуг;
- рынки сбыта услуг;
- конкуренция на рынках сбыта;
- план маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- юридическое обеспечение проекта;
- экономический риск и страхование;
- стратегия финансирования;
- финансовый план;
- приложения.

Все мероприятия и документы, проводимые и создаваемые для реализации инновационного проекта должны быть эффективны и решать задачи, которые помогут создать инновационный продукт.

Ровно как существует многообразие определений инновационных проектов, точно также из-за многообразия их целей и задач существует и множество их различных классификаций. Часто встречаются классификации по масштабу задач, периоду реализации, виду удовлетворяемой потребности, типу инноваций, по уровню значимости и прочие.

По масштабу задач бывают:

- глобальные проекты (оказывают существенное влияние на экономические, социальные и прочие аспекты жизнедеятельности общества);
- федеральные проекты (оказывают влияние на изменения в различных аспектах жизни в масштабах одной страны);
- региональные проекты (оказывают влияние на изменения в различных аспектах жизни в масштабах отдельных регионов страны);

– локальные проекты (оказывают влияние на уровне предприятия).

По периоду реализации бывают:

– долгосрочные проекты (срок разработки и реализации более 5-ти лет);

– среднесрочные (3-5 лет);

– краткосрочные проекты (до 3-х лет).

По виду удовлетворения потребности:

– удовлетворение новых потребностей;

– удовлетворение уже существующих потребностей.

По типу инновационные проекты делятся на:

– новый продукт или усовершенствование/изменение какого-либо свойства продукта;

– новый или усовершенствованный метод производства;

– новая или усовершенствованная технология;

– освоение нового рынка;

– новый источник сырья для производства продукции;

– новая или усовершенствованная структура управления бизнесом.

По уровню значимости выделяют:

– базисные инновации (новое поколение услуг и технологий, которые оказывают влияние на существующие модели потребления и качество жизни людей);

– улучшающие инновации (средние и мелкие изменения, кардинально не влияют на качество жизни);

– псевдоинновации (улучшение или замена устаревших существующих услуг и технологий).

По направлениям инновации разделяют на:

– технологическая инновация (новый способ производства/клиентского сервиса/продаж);

– товарная инновация (новый или усовершенствованный товар);

– сервисная инновация (новые услуги);

- бизнес-инновация (новации в бизнес-модели);
- маркетинговая инновация (новое позиционирование или способ продвижения продукта);
- рыночная ниша (новый сегмент потребителей).

В мировой практике чаще всего используется, изображенный на рисунке 1 подход к классификации инновационных услуг, разработанный в 1982 году консалтинговой фирмой Booz, Allen & Hamilton [6].



Рисунок 1 – Международная классификация новых товаров

**РевOLUTIONно новый продукт** – услуги, ранее не имеющие аналогов, существенно отличающийся по свойствам или способам использования от ранее производимых продуктов.

**Новый для производителя продукт** – услуги, которые являются новыми только для конкретного производителя, но имеют аналоги на рынке, чаще всего являются реакцией на новый продукт конкурента.

**Улучшенный продукт** – услуги, предоставляемые тем же производителем, но имеющие существенные улучшения по сравнению с предыдущей версией.

**Расширение продуктовой линейки** – выпуск под той же торговой маркой товара той же торговой категории, только с измененными свойствами, такими как размер, цвет, вкус, аромат и т.д.

**Ребрендинг** (или перепозиционирование продукта) – изменение бренда на рынке, такие маркетинговые изменения как тип продвижения, цена, место продаж и др .

Таким образом, можно увидеть, что многообразие классификации инновационных проектов подтверждает разнообразие подходов к понятийному аппарату, определяющему суть инновационных проектов.

В каждом проекте есть действующие лица, которые выполняют какие-либо роли. Участники инновационного проекта являются одними из ключевых ресурсов, так как от их компетенции, опыта, навыков и умений зависит каким образом будет реализован инновационный проект, будет ли он иметь успех, и возможно ли будет использовать результаты работы в реальном секторе экономики.

Основные участники проекта представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные участники инновационного проекта

Рассмотрим каждого из участников более подробно:

– заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика могут выступать как физические, так и юридические лица;

– инвестор – юридические, физические лица, которые вкладывают деньги. Инвестором и заказчиком может быть одно и то же лицо. В случае если инвестор обособленное лицо, заказчик и инвестор заключают договор, в котором отражаются ключевые условия сотрудничества, инвестор контролирует выполнение работ и оплачивает их. Инвесторами в России могут быть органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом; организации и предприятия, предпринимательские объединения, общественные организации и другие юридические лица всех форм собственности; международные организации, иностранные юридические лица; физические лица – граждане РФ и иностранные граждане. Одними из основных инвесторов, обеспечивающих финансирование проекта, являются банки;

– проектировщик – специализированные проектные организации, разрабатывающие проектно-сметную документацию. Ответственной за выполнение всего комплекса проектных работ обычно является одна организация, называемая генеральным проектировщиком. За рубежом ее представляют архитектор и инженер. Архитектор – это лицо или организация, имеющие право профессионально, на основе соответствующим образом оформленной лицензии выполнять работу по созданию проектно-сметной документации. Инженер – это лицо или организация, имеющие лицензию на занятие инжинирингом, т. е. комплексом услуг, связанных с процессом производства и реализации продукции проекта;

– поставщики – организации, которые обеспечивают материально-техническое обеспечение проекта;

– исполнители (организации-исполнители, подрядчики, субподрядчики) – юридические лица, несущие ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. К ним относятся научно-технические организации, производственные предприятия, вузы и т. д.

– научно-технические советы – ведущие специалисты по тематическим направлениям проекта, несущие ответственность за выбор научно-технических решений, уровень их реализации, полноту и комплексность мероприятий для достижения проектных целей; организующие конкурсный отбор исполнителей и экспертизу полученных результатов.

– руководитель проекта или «проект-менеджер» – юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту, т.е. по планированию, контролю и координации работ участников проекта. Конкретный состав полномочий руководителя проекта определяется контрактом с заказчиком. Команда проекта специфическая организационная, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей. Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта. Команда проекта вместе с его руководителем является разработчиком проекта. Для выполнения части своих функций разработчик может привлекать специализированные организации;

– поддерживающие структуры проекта – это организации различных форм собственности, содействующие основным участникам проекта в выполнении задач проекта и образующие вместе с ними инфраструктуру инновационного предпринимательства. К поддерживающим структурам относятся инновационные центры, фонды поддержки программ (проектов), консалтинговые фирмы, органы независимой экспертизы, патентно-лицензионные фирмы, аудиторские фирмы, выставочные центры и т. п.

– команда проекта, создается на период работ.

Результатами данного параграфа стали формулировка понятия «инновационный проект», классификация инновационных услуг, и установлены важнейшие роли участников проекта. В основу проекта взято следующее толкование инновационного проекта: «инновационный проект» – это комплекс направленных на достижение экономического эффекта

мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов. Выявлен наиболее используемый в мировой практике подход к классификации инновационных услуг: революционно новый продукт, улучшенный продукт, расширение продуктовой линейки, ребрендинг. Основными участниками проекта выделены заказчик, инвестор, руководитель проекта, разработчик, команда проекта, организация исполнитель, научно-технический совет, проектировщик, поставщик и прочие поддерживающие структуры проекта.

## **1.2 Сущность, значение и основные элементы маркетинговой стратегии предприятия**

Задачей данного параграфа является определение понятия маркетинговой стратегии предприятия и выделение ее цели.

Маркетинговая стратегия – это общий план развития каждого элемента маркетинга предприятия (продукт, товар или услуга, распределение, цена, продвижение, физическое окружение, процесс, персонал), разработанный на долгосрочную перспективу. Маркетинговая стратегия является частью маркетинговой политики предприятия [7]. Маркетинговая стратегия предприятия позволяет понять, как планировать и реализовывать всевозможные мероприятия, направленные на реализацию планов и задач. Маркетинговая стратегия связана с вопросами, направленными на то, чтобы увеличить продажи и доход предприятия.

Маркетинговая стратегия, разработать которую могут опытные специалисты, позволяет больше узнать о правильном использовании имеющихся у предприятия ресурсов, научиться динамично сбывать продукцию на длительный срок. Это и есть цель маркетинга. Задачи маркетинговой стратегии изображены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Задачи маркетинговых стратегий

Маркетинговая стратегия должна давать ответы на следующие вопросы:

1. Как предприятию в современных рыночных условиях успешно конкурировать и занимать лидирующие позиции.
2. Как предприятию наиболее выгодным способом добиться увеличения доли на рынке?

В зависимости от рыночной ситуации, конкретной отрасли и других факторов, маркетинговая стратегия может разрабатываться на период от 1 года до 25 лет. На современном отечественном рынке разработка маркетинговой стратегии обычно ведется на период от 1 года до 3 лет, хотя некоторые предприятия ориентируются на срок в 5 - 10 лет [8].

Ситуация на рынке часто меняется, и предприятия должны либо регулярно пересматривать маркетинговую стратегию, либо мириться со снижением продаж и возможным банкротством. Большинство предприятий реагирует на уже произошедшие перемены – ведут себя реактивно, внося в свою стратегию отдельные незначительные изменения такие, как программа скидок в супермаркете или создание новой линии продукции, что является ошибкой. Реактивные изменения приносят пользу лишь в краткосрочной

перспективе. Если предприятие хочет стать лидером на своем рынке, его маркетологи должны каждый год пересматривать маркетинговые программы и создавать новые маркетинговые планы. Если маркетинговая стратегия предприятия не будет соответствовать изменившемуся поведению клиентов и конкурентов, ему будет сложно занять выгодную позицию на рынке.

Унифицированной формы маркетинговой стратегии не существует. Важно, чтобы в ней: 1) четко были определены клиенты предприятия; 2) объяснялось – чего хотят клиенты предприятия; 3) предлагалась тактика, позволяющая предприятию выполнить поставленные задачи в области продаж и маркетинга [9]. Не определены четко в научной литературе и цели маркетинговой стратегии. Так, согласно мнению одной части авторов, маркетинговая стратегия предприятия должна обеспечивать достижение основных целей, представленных на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные цели маркетинговых стратегий предприятий

Согласно мнению другой части авторов, у маркетинговой стратегии другие цели, которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Альтернативные основные цели маркетинговых стратегий предприятий

Рассмотрим кратко каждую из целей.

1. Рыночные (или внешние программные) цели:

1.1) завоевание желаемой рыночной доли;

1.2) получение желаемого количества клиентов;

1.3) получение желаемого объема продаж в стоимостном натуральном выражении.

2. Производственные (или внутренние программные) цели – представляют собой следствие рыночных. В них представлено все необходимое, чтобы достичь рыночных целей (кроме организационных ресурсов): обеспечение определенного производственного объема (объем производства = объем продаж – существующие запасы + планируемые запасы), построение цеха, разработка новой технологии и пр.

3. Организационные цели – структура предприятия, персонал, управление организации. Например, прием на работу трех маркетологов; доведение средней зарплаты работников до уровня зарплат у предприятия-лидера рынка; внедрение системы управления проектами и пр.

4. Финансовые цели. В них между собой увязываются все цели в стоимостном выражении, в частности:

4.1) размер издержек;

4.2) чистый объем продаж;

4.3) чистая и валовая прибыль;

4.4) рентабельность продаж и пр.

Также необходимо отметить, что для того, чтобы маркетинговая стратегия была сформирована верно, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Завершая формирование маркетинговой стратегии, необходимо установить ряд общих направлений, по которым предприятию следует идти далее, чтобы укрепить и развить свой бизнес.

2. При выборе оперативных управленческих решений руководитель предприятия обычно использует полную информацию, необходимую в данном случае. При формировании маркетинговой стратегии следует использовать информацию в меньшем объеме.

3. Разрабатывая маркетинговую стратегию, не нужно исключать возможность появления новой информации и необходимости изменять принятые решения. Первоначальные цели маркетинговой стратегии могут меняться, корректироваться, и это нормальные явления, характерные для данного процесса. Разработка маркетинговой стратегии от начала до конца должна носить циклический характер.

4. Разработка маркетинговой стратегии может сопровождаться трудностями, связанными с переводением в цифровые показатели пользы решений, которые были выбраны.

5. Используемую систему по оценке можно корректировать. Основание – общее количество затраченных финансов.

Таким образом, маркетинговая стратегия – это общий план действий, следуя которому предприятие достигнет желаемого результата. Она разрабатывается на основании анализа целевого сектора рынка и создании маркетингового комплекса. При подготовке любого типа маркетинговой стратегии определяют сроки для всех ключевых событий и учитывают

финансирование. Разработанный план запускается только после изучения текущей ситуации на рынке [10].

Результатом данного параграфа является следующее: под маркетинговой стратегией в целях данного исследования будем понимать это общий план развития каждого элемента маркетинга предприятия (продукт, товар или услуга, распределение, цена, продвижение, физическое окружение, процесс, персонал), разработанный на долгосрочную перспективу. Вид целей маркетингового исследования, имеющие значение для исследования определен организационный.

### **1.3 Инновационные услуги, подходы и принципы формирования стратегий их продвижения на рынок**

Задачей данного параграфа является следующее: сформулировать принципы формирования маркетинговых стратегий.

Маркетинг в инновационной деятельности. Инновационный процесс включает в себя создание, освоение и распространение инноваций. Создатели инновации руководствуются такими критериями, как жизненный цикл новшества и экономическая эффективность. Их стратегия в условиях рыночных отношений направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новшество, которое явится фактором конкурентного успеха и желательно станет уникальным в определенной области. Экономическое и технологическое воздействие инновационного процесса лишь частично воплощается в новых продуктах или технологиях. Значительно больше оно проявляется в увеличении экономического и научно-технического потенциала как предпосылки возникновения новой техники, т.е. повышается технологический уровень инновационной системы и ее составных элементов, тем самым повышается восприимчивость к инновациям [11].

Практически любые действия, направленные на создание, освоение, распространение инноваций должны основываться на концепции маркетинга. Удовлетворение спроса, потребностей и нужд существующих и потенциальных клиентов – основа философии современного маркетинга. Маркетинг направлен на то, чтобы так или иначе затронуть интересы каждого, будь то покупатель, продавец, юридическое или физическое лицо. Такая направленность маркетинга обуславливается его целями. Ф. Котлер сформулировал четыре цели маркетинга:

- достижение максимально возможного потребления
- достижение максимальной потребительской удовлетворенности;
- предоставление максимально широкого выбора;
- максимальное повышение качества жизни.

Сопоставление целей инновационной деятельности и маркетинга показывает их определенные сходства и различия. Сходство определяется их ориентацией на нужды потребителя. Существующая разница заключается в том, что инновационная деятельность характеризуется развитием обновляющих процессов в предприятии, а маркетинг представляет собой инструментарий для реализации целей этой деятельности. В этой связи использование маркетинга в инновационном процессе должно быть присуще инновационной деятельности в любой сфере и форме.

Согласно концепции маркетинга, предприятие достигнет максимальной эффективности в том случае, если изучит существующую или возникшую нужду, и удовлетворит ее лучшим образом, в комплексе решая все проблемы, которые могут возникнуть в процессе ее удовлетворения.

Отсюда следует, что даже в случае простого внутриорганизационного инновационного процесса предприятие обязано обеспечивать его эффективность, опираясь на принципы маркетинга, используя его инструментарий. Так же, как и при простом межорганизационном или расширенном инновационном процессах, как на этапах исследования,

разработки, освоения или сбыта. То есть для эффективного осуществления каждого этапа инновационного цикла и всего процесса в целом нужна развитая маркетинговая инфраструктура.

Маркетинговое обеспечение продвижения инновации, например, требует маркетинговых исследований на всех этапах от разработки до эффективного освоения. В любом предприятии в ходе производства создаются отдельные, единичные новшества. Маркетинговый подход позволяет включить оценить их и включить в инновационный процесс.

Под маркетинговым обеспечением инновационного процесса (МОИП) понимается использование принципов и методов маркетинга с целью создания на предприятиях оптимальных условий для поиска, отбора, освоения и распространения новых технологических, организационных, управленческих и др. решений.

Функции МОИП включают в себя изучение рыночных условий и конкурентной среды, обоснование инновационных стратегий, определение сегмента рынка, для которого будет наиболее приемлемо то или иное новшество.

Принципы маркетингового обеспечения инновационного процесса следующие:

изучение и анализ производственных потребностей, как источников возникновения потребностей в изменениях, совершенстве;

ориентация маркетинговых усилий на конкретные цели;

создание условий для адаптации предприятия для максимального использования наилучших инновационных возможностей;

тесная взаимосвязь всех этапов инновационного процесса.

Маркетинговое обеспечение инновационного процесса позволяет наиболее эффективно использовать нововведение, своевременно предусмотреть все, что необходимо для быстрого его освоения. По каждому

нововведению необходимо готовить план маркетингового обеспечения по каждому из этапов:

- изучение необходимости в данной инновации;
- разработка (поиск, приобретение) новшества;
- расширенное воспроизводство новшества [12].

Отдача от использования новшества возрастает по мере расширения масштабов применения, что возможно при использовании маркетингового обеспечения не только на уровне конкретного предприятия, но и в системе предприятий, отрасли, регионе. Более широкое использование маркетингового обеспечения инновационного процесса возможно при реализации следующих условий:

- приоритетность инновационного развития в организации производства;
- возможность гибкой организации производственного процесса, способной оперативно внедрять на отдельных участках, линиях или комплексно на всем производстве нововведения, отказываясь от устаревших технологий;
- адекватный подход к инновационным процессам на всех участках предприятия, технологически связанных с подразделением, инициирующим нововведение;
- ориентация на конечные результаты внедрения инновации, т.к. на начальной стадии, как и на стадии освоения результаты могут не соответствовать ожиданиям и не обеспечивать необходимую эффективность.

Разработка инновационной идеи и ее маркетинг должны в значительной степени строиться на изучении этих двух факторов и их сопоставлении.

С теоретической точки зрения, стратегия – это тип поведения предприятия на конкурентном рынке, относительно других участников этого рынка, для достижения поставленных целей и завоевания/удержания конкурентных позиций. С практической – это набор целей для достижения

установленного результата, шагов и методов их достижения, а именно конкретные мероприятия, которые планирует осуществлять предприятие. Инновационный – значит новый, не использовавшийся ранее. Но инновационная стратегия может быть, как новой для самого предприятия, так и для потребителя, или целой отрасли в целом.

Рассмотрев множество источников и подходов к классификации инновационных стратегий, можно прийти к выводу, что, несмотря на различие в количестве существующих видов, чаще всего выделяют два направления: характер проводимой стратегии и поведение предприятия, и предмет стратегии. Вторая классификация в наименьшей степени различается среди авторов, так как любое предприятие старается усовершенствовать одно или несколько их основных блоков функционирования компании, а они во всех компаниях одинаковые: продукция и технологический процесс, маркетинг, финансирование и организация деятельности. Классическая классификация Йозефа Шумпетера несколько отличается от той, которая будет приведена ниже; он выделяет 5 видов инноваций: новый продукт, новый процесс производства, новый рынок, новый поставщик материалов, новая организационная структура. Таким образом, он отдельно рассматривает несколько типов маркетинговых инноваций, но совсем не включает в себя финансовые, которые в последнее время приобретают все большую актуальность.

Наиболее популярные стратегии направлены на технологические инновации. Это может быть, как разработка нового продукта или качественное изменение уже существующего, так и усовершенствование технологии производства, включая снижение затрат, повышение качества, снижение уровня выбросов в атмосферу и так далее. Продукт – это основной инструмент конкуренции, ради чего и существует любая фирма. В связи с чем, для сохранения конкурентоспособности, необходимо своевременно усовершенствовать его. Именно эту ошибку допустила компания Kodak – они

не признавали революцию на рынке фотоаппаратов. Несмотря на то, что первый цифровой фотоаппарат был изобретен именно этой компанией, Kodak допустила роковую ошибку и признала этот проект не перспективным. Неверно оценив перспективы развития рынка фотоаппаратов, она не только лишила себя лидерства в данном сегменте, но и обрекла себя на банкротство (см. Приложение 1), так как быстро развивающийся сегмент вскоре заняли конкуренты и лишили компанию возможности интегрироваться в этот рынок

Процесс производства зачастую тесно связан с продуктовыми инновациями. Нередко внедрение новых технологий производства влечет за собой некоторые изменения в продукте, например, замена старых материалов на более экологичные, уменьшение размеров и веса продукции. Но, существуют и чисто процессные инновации, в том числе оптимизация производственного процесса с целью снижения себестоимости продукции, автоматизация производства, если говорить об автомобильной отрасли, то это может быть строительство завода по сборке на целевом рынке и т.д.

Вторая по частоте реализации – это стратегия маркетинговые инновации. Это включает в себя и проникновение на новые рынки сбыта, и освоение новых целевых групп потребителей, и разработку новых маркетинговых инструментов. Тот продукт, который уже был усовершенствован надо эффективно донести до потребителя. Чаще всего, компания использует комплексный подход с применением маркетинговых новшеств и инновационных стратегий при внедрении нового продукта, а также при продвижении основного ассортимента.

При формировании глобального рейтинга конкурентоспособности, одним из индикаторов, по которым оцениваются экономики, является уровень инноваций. На этот индикатор оказывают влияние не только такие критерии, как качество научно исследовательских институтов, количество зарегистрированных, общественно полезных патентов на миллион жителей, но и количество человеческих ресурсов, задействованных в сфере

исследований и развития, и объем денежных средств, которые компании данной страны тратят на научные разработки и развитие.

Рассматривая рынок на уровне фирм, можно провести ряд параллелей. Инновации – один из важнейших рычагов, используемых в конкурентной борьбе. Они толкают маленькие и средние фирмы вперед, помогая им развиваться и укрупняться, а большим фирмам-гигантам помогают оставаться на плаву и удерживать свои позиции [13].

Крупные фирмы, которые владеют высокой долей рынка, так или иначе строят свои стратегии развития, стратегии преодоления конкуренции, которые на первый взгляд достаточно сильно отличаются между собой. Тем не менее, не учитывая специфику отрасли, различия в продукции и конкретные мероприятия, можно отметить схожий ключевой фрагмент любой стратегии.

Фирмы формируют свое конкурентное преимущество путем разработки и внедрения инноваций. Инновации, в данном случае, используется как очень широкое понятие, которое включает в себя не только уникальную услугу и передовые технологии, но и новые способы ведения бизнеса. Инновациями могут быть и создание новых подходов к управлению предприятием, эффективная модель реструктуризации кадров, новая маркетинговая стратегия, усовершенствованный процесс подготовки персонала или новые методы повышения качества продукта. К примеру, выпуск нового продукта с уникальными свойствами или внедрение эксклюзивного know how обеспечивает компании конкурентное преимущество.

На самом деле, масштаб большинства инноваций незначителен, и они носят локальный характер, так как являются результатом достижений и предположений конкретного человека, а не масштабных научных исследований. Такого рода инновации служат для эффективного функционирования каждой из «шестеренок» компании, но, как правило, не влияют на ее глобальную конкурентоспособность. Гораздо более

интересными для исследования являются инновации, которые формируют собой целую стратегию развития компании.

Иногда в основу инновации берется общеизвестный факт, который ранее никогда не рассматривался достаточно тщательно, и была упущена возможность использовать его в конкурентных целях. Тем не менее, любая инновационная деятельность связана с инвестициями в человеческий капитал для приобретения новых навыков и знаний, в репутацию фирмы, а также в материальные активы. К сожалению, прямой зависимости между инвестициями и темпами инновационного развития нет: не каждое научное исследование заканчивается разработкой новой услуги с подтвержденным потенциалом коммерциализации.

Наиболее важную роль в процессе развития инноваций играет информация, которая не используется конкурентами или недоступна для них. Зачастую, такая информация появляется благодаря инвестициям компании или страны в целом в разработки и исследования, или в маркетинговые исследования. Однако чаще, такая информация – результат настойчивого поиска возможностей развития путем, который не схож с общественными представлениями.

Для любого предприятия важна не только сама инновация, но и своевременность ее введения. Разработать новый продукт – это лишь 50% успеха. Необходимо эффективно и вовремя его предложить на рынок [14].

В результате данного параграфа выделены следующие принципы формирования маркетинговых стратегий: изучение и анализ производственных потребностей, как источников возникновения потребностей в изменениях, совершенстве, ориентация маркетинговых усилий на конкретные цели, создание условий для адаптации предприятия для максимального использования наилучших инновационных возможностей, тесная взаимосвязь всех этапов инновационного процесса. .

Выводами по разделу 1 является следующее: сформулировано понятие «инновационный проект», классификация инновационных услуг, и установлены важнейшие роли участников проекта. В основу проекта взято следующее толкование инновационного проекта: «инновационный проект» – это комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов. Выявлен наиболее используемый в мировой практике подход к классификации инновационных услуг: революционно новый продукт, улучшенный продукт, расширение продуктовой линейки, ребрендинг. Основными участниками проекта выделены заказчик, инвестор, руководитель проекта, разработчик, команда проекта, организация исполнитель, научно-технический совет, проектировщик, поставщик и прочие поддерживающие структуры проекта.

Под маркетинговой стратегией в целях данного исследования будем понимать это общий план развития каждого элемента маркетинга предприятия (продукт, товар или услуга, распределение, цена, продвижение, физическое окружение, процесс, персонал), разработанный на долгосрочную перспективу. Вид целей маркетингового исследования, имеющие значение для исследования определен организационный.

Выделены следующие принципы формирования маркетинговых стратегий: изучение и анализ производственных потребностей, как источников возникновения потребностей в изменениях, совершенстве, ориентация маркетинговых усилий на конкретные цели, создание условий для адаптации предприятия для максимального использования наилучших инновационных возможностей, тесная взаимосвязь всех этапов инновационного процесса.

## 2 Методология формирования маркетинговых стратегий в сфере ресторанного бизнеса

Задачами данного раздела являются: проведение анализа лучших практик по внедрению инновационного продукта в сферу ресторанного бизнеса для определить наиболее действенные инструменты выведения инновационного продукта или услуги на рынок, а также обоснование необходимости перехода к концепции креативных индустрий в сфере оказания услуг.

### 2.1 Лучшие практики

Задачей данного параграфа является проведение анализа лучших практик по внедрению инновационного продукта в сферу ресторанного бизнеса.

Рассмотрим несколько интересных практик применения инноваций в ресторанном бизнесе.

Таблица 1 – Лучшие практики внедрения инноваций в ресторанном бизнесе.

Название проекта	Страна происхождения	Краткое описание
Menuforyou	Россия	Электронное меню
Self - bar	Россия	Пивные красны с возможностью бесконтактной оплаты
Роботизация	США	Использование роботов в качестве поваров/официантов
Small box	США	Предоставляет облачные системы управления отоплением, вентиляцией и кондиционированием
Spoiler allert	США	помогает ресторанам сократить или же пожертвовать неиспользованные или просроченные продукты

Достаточно стартапом является электронное меню Menuforyou. Menuforyou предлагают электронное меню на планшете, мобильный терминал официанта и мобильный терминал менеджера для ресторанов, кафе и отелей.

В момент отправки заказа через электронное меню каждому гостю предлагается дополнительно заказать десерт к кофе, бекон к пицце и другие продукты. Каждое блюдо при этом участвует в рейтинге, который показывает, сколько лайков поставили гости тому или иному блюду. По данным компании, это и другие предложенные ИТ-решения позволяют увеличить сумму среднего чека в кофейнях почти на 15%.

В 2015 году стартап привлек 400 тысяч долларов инвестиций от частной инвестиционной компании KamaFlow. Сообщалось, что по условиям сделки KamaFlow получила долю в 25% и опцион, который позволяет довести долю инвесторов почти до 50% капитала компании. Сейчас у Menuforyou 25 постоянных клиентов. В 2017 году в их число вошла сеть ресторанов IL Patio: электронное меню стало использоваться в заведениях сети в Москве, Котельниках, Люберцах и в Ставрополе.

Кроме IL Patio, электронные меню и другие ИТ-решения компании используются в Coffee Bean, Bar BQ Cafe, «Нияма», Osteria Mario, грузинское бистро «Швили» и других кафе и ресторанах в Москве, Санкт-Петербурге и в Нижнем Новгороде. По данным «Контур-фокус», выручка компании ООО «Ин-Сайт», на которую зарегистрирован сервис, в 2017 году выросла почти на 20% по сравнению с прошлым годом и достигла 8 млн рублей.

Еще одним инновационным решением является Self-bar. Разработчики стартапа предлагают пивные краны с бесконтактной оплатой и другое оборудование для самообслуживания в барах.

Основатели сервиса Владимир Воробьев и Сергей Капустин занимаются разработкой автоматизированных систем торговли с 2009 года. В 2013-м году у них появились единомышленники, вместе с которыми они открыли бар самообслуживания во Владимире. В этом баре они впервые создали и запустили систему саморозлива. Изначально пивной кран просто был соединен с датчиком и устройством для блокировки потока. Но затем изобретатели столкнулись с проблемой. «Через некоторое время после запуска

бара выяснилось, что нашу систему легко обмануть – как покупателям, так и сотрудникам», – рассказал Воробьев.

Мировой опыт в решении этой проблемы не помог: оказалось, что она есть у всех систем саморозлива. Тогда коллеги создали и запатентовали свое техническое решение – систему «Селф-Бар». В 2015-м они зарегистрировали для ее производства новую компанию – ООО «Рико» в Москве. Оборудование «Селф-Бара» включает несколько элементов: терминал оплаты, позволяющий выдавать и пополнять карты клиента путем наличных или безналичных оплат, терминалы розлива на 1–2 сорта пива, локальный сервер, объединяющий все это в единую систему внутри заведения, и облако, обеспечивающее работу сети заведений. Механизм покупки прост – гость прикладывает карту к терминалу, открывает кран и получает пиво, причем объем порции определяет сам посетитель: сколько налил – равно столько будет списано со счета. Информация обо всех операциях доступна клиентам в боте «Селф-Бара» в Телеграм. Достаточно ввести персональный код, который можно получить у администратора, и все операции будут отображаться в телефоне клиента. Объем рынка для такого оборудования в России создатель «Селф-Бар» оценил в 4000 заведений: считая бары, кафе и отели, где можно использовать систему самообслуживания.

Рассмотрим еще один стартап ресторанного бизнеса. Это роботизация в ресторанах. И если в предыдущем примере мы рассматривали вариант самообслуживания с помощью стационарного оборудования, то тут речь пойдет непосредственно о роботах-сотрудниках ресторана.

Почему-то многие считают, что роботы — это пока еще далекое будущее. На самом деле это не совсем так. Сейчас роботов делят на:

- front of the house — работают с гостями;
- back of the house — закрывают задачи на кухне.

Примеров вторых пока что больше: роботизированные руки, которые жарят бургеры (реализовано в кафе Miso Robotics, который находится в

Пасадене), или автоматы, которые готовят салаты to go (применяет кафе Spruce в Бостоне). Такие технологии позволяют достичь одинакового качества продукта в сетевых заведениях. Роботы для работы в зале пока что используются реже и выглядят очень странно. Например, у компании Bear Robotics есть робот, который заменяет басбоек в ресторанах.

Рассмотрим еще два невзрачных, но очень интересных инновационных решения, которые помогают ресторанному бизнесу экономить ресурсы. Первое из них это – Small Box Energy. Здесь LumaStream проектирует низковольтные светодиодные осветительные системы для ресторанов, а Small Box Energy предоставляет облачные системы управления отоплением, вентиляцией и кондиционированием в ресторанах и магазинах, чтобы снизить затраты на электроэнергию и обслуживание. Компания работает с такими крупными ресторанными сетями, как Burger King, KFC, Hooters, Bertucci и Au Bon Pain для управления системами отопления, вентиляции и освещения и снижения энергопотребления.

Второе инновационное решение – это управление отходами от Spoiler Alert. Стартап этого сегмента помогает ресторанам сократить или же пожертвовать неиспользованные или просроченные продукты. Бостонский Spoiler Alert представляет собой программную платформу для компаний, которая отслеживает излишки продуктов питания, жертвует их нуждающимся или продает со скидкой, а также помогает пользователям получить соответствующие налоговые льготы.

Вывод – проведен анализ лучших практик по внедрению инновационного продукта в сферу ресторанного бизнеса, выделено 5 наиболее успешных практик, как на территории РФ, так и в странах мира.

## 2.2 Инструменты по выведению инновационных решений

Задача данного раздела – проанализировать и определить наиболее действенные инструменты для выведения инновационного продукта или услуги на рынок.

Разработка качественного, востребованного, конкурентоспособного продукта – это цель каждого современного производителя, выбирающего для себя наиболее простой, результативный и экономически оправданный путь решения данной задачи.

Современные изыскания в теории и практике позволяют применять качественно новые методы при разработке нового продукта. При использовании данных методов учитывается комплекс маркетинговых показателей, таких как позиционирование продукта, целевые группы потребителей и их социально-демографические характеристики, уровень желательности и себестоимость продукта его рыночную цену [15].

Сегодня, разрабатывая новый продукт, российские производители делают основную ставку на агрессивный маркетинг. Разработка продукта – одна из составных частей маркетинга. Предприниматель может начать производить новый продукт, модифицировать или снять с производства старый. Основания для выбора стратегии изменения продукта могут быть различными, например, новые требования к характеристикам продукта или необходимость ответа на действия конкурентов. Экономический успех предприятия зависит от того, насколько его продукция удовлетворяет определенным потребностям. Поэтому соответствие продукта требованиям рынка можно определить исходя непосредственно из экономических показателей. Индикаторами могут служить объем сбыта, прибыль, покрытие постоянных затрат.

Вывод новой услуги на рынок, безусловно, является проектной деятельностью, поскольку он обладает всеми чертами проекта – это

однократно реализуемый алгоритмизированный процесс с ограниченными задачами, ресурсами, временем, выделенной под него командой. После того как проект будет успешно завершен, созданное бизнес-планирование станет предметом регулярного менеджмента на предприятии [16].

Стремление вывести новый продукт на рынок обусловлено желанием увеличить. Доходы и прибыль за счет развития ассортимента, нарастить или удержать рыночную долю, провести экспансию, диверсификацию деятельности, создать новый бизнес и т.п. При этом подобная деятельность считается более рискованной, чем углубление и/или расширение рынка на основе уже существующих услуг.

Вывод нового продукта на рынок требует достаточно большой подготовительной работы. Это и выбор определенной целевой аудитории, и всесторонняя проработка какого параметра как «цена-качество» в расчете на конкретного потребителя, и придание новому продукту значительных конкурентных преимуществ [17].

Задача вывода на рынок любого продукта является достаточно трудоемкой. Можно даже сказать, что это две одинаково трудоемкие задачи, поскольку сначала нужно придумать что-то новое, а потом это придуманное продать. Основная цель – придумать такой продукт, чтобы его покупали. Продукт может быть новым, если он представляет новую категорию продуктов.

Продукт также будет новым, если у него есть особенность, которая отличает его от существующих в уже созданной категории продуктов. В таком случае будет необходимо лишь найти некую особенность, которая будет определять нишу для данного продукта.

Прежде чем создавать что-либо новое, необходимо изучить уже созданное и понять, каковы существующие категории продуктов и каковы особенности существующих услуг. Цель работы состоит не просто в том, чтобы придумать что-то новенькое, это новое должно пользоваться успехом,

т.е. спросом у потенциальных потребителей. Таким образом создание нового продукта основывается на сопоставлении спроса и предложения.

В первую очередь необходимо изучить предложение, т.е. исследовать рынок. Во-первых, должен быть произведен анализ конкурентов. Далее необходимо исследовать рынок – сбор и анализ информации о новом технологическом производстве. Новые технологии могут быть применены при изготовлении стратегии продукта, но подчеркивание этих новых технологий позволит позиционировать продукт по-новому. Также, наряду с использованием новых технологий, можно использовать возможность создания нового продукта – изучение нового сырья и материалов [18].

Изучив предложение, необходимо понять спрос: чего же хотят потребители? Исследование потребителей достаточно объемно и затрагивает многие параметры, весь спектр факторов, влияющих в итоге на потребительское поведение в отношении всех категорий услуг, входящих в сферу нашего интереса. К таким факторам относятся установки в отношении потребления, степень удовлетворенности от потребляемого продукта. На недостатках существующих продуктах можно построить новый продукт.

Кроме того, необходимо исследование структуры потребления продукта различных категорий, анализ стилей жизни. Важным аспектом понимания потребительского поведения является изучение мотиваций. Запросы и требования потребителей позволяют сформулировать идеальный продукт, дают ответы на вопросы, каким продукт должен быть, чтобы его купили, и каким он быть не должен. Изучение процесса потребления продуктов компании, в частности, помогает выявить и устранить недостатки продуктов.

Проанализировав рынок и всесторонне исследовав потребителей, компания обнаружит некоторые лаги – пустые или не очень заполненные позиции на рынке, где спрос есть, а предложения нет.

В результате этого возникнут варианты концепции продукта, которых может быть много (10, 15, 20), но выбрать надо только одну. Для этого

необходимо протестировать все отобранные концепции и понять, каков имидж созданного продукта и какого его восприятия. Нужно также определить, где находится этот продукт по отношению к продуктам конкурентов.

Анализ соответствия продукта ожиданиям типичного потребителя нужен также для того, чтобы представление о том, кто будет потреблять данный продукт, совпадало с представлением этого самого потребителя.

Потребитель должен идентифицировать себя с «типичным потребителем продукта», поскольку иначе продукт не купит никто. Выбрав наиболее удачную концепцию, можно воплощать идею в реальность: придумывать название, разрабатывать дизайн, упаковку, определять цену и прочие показатели.

С этого момента начинается работа с новым продуктом в качестве обычной услуги на рынке: разрабатывать стратегии и определять методы продвижения.

В любом случае перед принятием решения о выводе на рынок нового продукта стоит провести маркетинговое исследование.

Прежде всего, имеет смысл так называемое кабинетное исследование, а именно [19]:

1. анализ вторичной информации о рынке, которую удастся обнаружить в СМИ;
2. мониторинг цен и ассортимента продукции, аналогичной или конкурирующей с продукцией вашей компании. При этом стоит обратить внимание и на так называемые «услуги-заменители.»;
3. опрос экспертов.

В случае, если кабинетное исследование покажет, что новый продукт перспективен, не лишним будет провести исследование потребителей.

Причем здесь очень важна методика:

1. с помощью тестирования образцов услуги необходимо определить мотивы его приобретения, в т.ч. эмоциональные;

2. определить услуги-аналоги;
3. организовать статистическое исследование, которое проводится на основании оценки отношения к услугам-аналогам.

Эти этапы позволяют достаточно точно составить прогноз по покупательской способности и по ценовым ожиданиям относительно новых услуг.

После того как концепция товара разработана и руководство фирмы приняло решение о его выпуске, служба маркетинга должна организовать работу по введению товара на рынок. Ей нужно дать прогноз продаж при проникновении на целевой рынок и оценить их объем, соответствующий достижению заданной рентабельности с учетом издержек на маркетинговую поддержку.

Для того, чтобы спрогнозировать продажи нового продукта, используют экспертные исследовательские методы и методы, основанные на продажах на контрольном рынке. Экспертные оценки, формулируются специалистами по маркетингу. Исследования возможностей ставят целью активный сбор недостающей информации путем прямых опросов потенциальных потребителей. Проверка рынка, или контрольная продажа, в ходе которой наблюдается реальное рыночное поведение покупателей, позволяет оценить объем потенциальных продаж нового товара. Число людей, покупающих товар впервые, сначала растет, а затем снижаются, поскольку большинство покупателей уже испытало товар. Важным критерием является уровень повторных закупок, так как именно он определяет покупателей, верных товару. В конце концов объем продаж достигнет постоянного уровня.

Долю рынка можно разложить на три составляющие: уровень проникновения марки, уровень повторных покупок, уровень интенсивности. Произведение этих трех составляющих дает оценку ожидаемой доли рынка.

Уровень продаж нового продукта будет зависеть от интенсивности и длительности поддержки со стороны операционного маркетинга. Нужно четко

изложить маркетинговую программу в рамках общего плана запуска нового продукта.

Прежде всего, составляется базовый план маркетинга. В нем предусматривают розничную цену за единицу продукта, и принимается годовой рекламный бюджет. Также необходимо рассчитать предположительный объем продаж в первом году, размер торговой наценки и прямых издержек. На момент составления плана маркетинга уже будут известны постоянные издержки, а также расходы на исследования. На основе этих данных, представляющих базовый сценарий, составляется предварительная смета и анализируется динамика прибыли. Предварительная смета исходит из базового сценария, основанного на заведомо неточных данных а также из гипотезы о динамике уровня продаж при определенном уровне расходов на маркетинг. Анализ риска заключается в проверке чувствительности рентабельности к изменениям уровня продаж.

Альтернативой поиску дополнительной информации до принятия какого-либо решения является более волюнтаристское решение по увеличению или перераспределению расходов на маркетинг. Вместо того, чтобы повышать качество прогноза, не лучше ли попытаться более эффективно воздействовать на спрос? Можно рассмотреть несколько вариантов:

1. назначить повышенную цену, что даст возможность увеличить рекламный бюджет;
2. сохранить цену, но принять более высокий рекламный бюджет, чтобы замедлить спад продаж;
3. попытаться сочетать достоинства двух предыдущих стратегий, приняв средний уровень цены и увеличив рекламный бюджет для всех планируемых годов.

Каждая из стратегии будет влиять на параметры реакции рынка.

Эффективная стратегия коммерциализации нового продукта основывается на умении маркетинговых руководителей сделать правильный выбор целевого рынка и на разработке маркетинговой стратегии, которая обеспечивала бы то или иное отличительное преимущество. Эти два фактора определяют стратегию позиционирования нового товара.

Отправной точкой для выбора целевого рынка является понимание процесса распространения нововведений, который объясняет, как новый товар распространяется по рынку с течением времени. Особенно важным является представление о том, что не все люди или организации, составляющие данный рынок, пребывают в одинаковой готовности покупать новый товар после его выведения на рынок. Иными словами, различные субъекты рынка отличаются разным уровнем восприимчивости к новшествам.

Поэтому потенциального потребителя необходимо мотивировать приобретать новый продукт, т.е. предоставить достаточно информации о нововведении целевой аудитории для успешного продвижения товара на рынке.

Продвижение – любая форма действий, используемых фирмой для информирования, убеждения и напоминания людям о своих товарах и услугах. Они включают как общие принципы разработки программы продвижения, так и основные способы продвижения – это реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью и личные продажи.

При определении способа продвижения ваших товаров следует учитывать четыре основных фактора: размер вашего целевого рынка, его особенности, вид вашего товара или услуги, а также такую немаловажную деталь, как размер выделенного на продвижение бюджета.

Если размер целевого рынка достаточно велик (много целевых потребителей) и/или они проживают достаточно далеко друг от друга, для продвижения вашего товара или услуги целесообразнее использовать рекламу (в основном). Если потребителей не много, и они сконцентрированы в

пределах одного района (города, региона – в зависимости от масштаба бизнеса), что чаще бывает на рынке товаров для бизнеса, то можно с успехом использовать личные продажи.

Изучение характеристик ваших потребителей может подсказать вам наилучший способ связи с ними. Например, если окажется, что большинство посетителей вашей химчистки – жители окрестных домов, наиболее логичным способом продвижения будет рассылка рекламных листовок по их адресам или реклама по кабельному телевидению.

Программа продвижения – это совокупность инструментов продвижения, используемых фирмой (реклама, стимулирование сбыта, персональные продажи и связи с общественностью). Чтобы не испытать разочарования, реализовав разработанную, вроде бы, по всем правилам программу продвижения, предварительно необходимо составить план-график работ, четко определив, кто, что и когда должен сделать. Имея на руках такой план, вы резко снизите вероятность столкнуться с ситуацией, когда новый товар, о появлении которого уже оповещены рекламными листовками жители всех близлежащих домов, появится только через две недели.

Кроме того, план работ поможет вам не только без особых усилий реализовать программу продвижения, но и оценить результаты ее выполнения. Определите, какие инструменты продвижения будут наиболее эффективными для продвижения вашего продукта.

Первое, что нужно принять во внимание при выборе способов продвижения вашего продукта – тип рынка, на котором вы работаете.

Реклама – это любая оплаченная определенным спонсором форма неличностного представления идей, товаров и услуг. Реклама – это наиболее эффективный инструмент информирования большого числа потребителей о вашем продукте и его свойствах, однако существует также напоминающая и увещательная реклама, призванная соответственно напоминать потребителям о продукте и убеждать их купить именно ваш товар.

На первом этапе вывода товара на рынок обычно используют массовую информирующую рекламу, которая обеспечивает узнаваемость товара покупателями. На втором этапе интенсивность рекламы снижается, и она становится увещательной. На третьем этапе, когда товар известен и его неплохо покупают, используется напоминающая реклама в небольшом количестве, призванная поддерживать интерес к товару и не позволяющая переключиться на товары конкурентов.

Основные средства рекламы:

1. интернет-ресурсы – реклама в различных социальных сетях (Инстаграм, Вконтакте), применение контекстной рекламы;
2. печатная реклама – буклеты, листовки, каталоги, записные книжки, открытки;
3. реклама в прессе включает рекламные объявления и статьи на правах рекламы
4. теле- и радиорекламы: рекламные ролики на радио и телевидении;
5. почтовая реклама включает в себя целевую рассылку рекламных материалов по обычной либо электронной почте;
6. наружная реклама включает в себя рекламные щиты, световые вывески, витрины, фирменные вывески, указатели проезда, рекламу на транспорте.

Из всех средств рекламы для продвижения вашего товара целесообразно выбрать те, которые обладают минимальной стоимостью одного контакта с вашими целевыми потребителями. Однако это совсем не значит, что вам нужно выбирать самое дешевое средство рекламы.

Чтобы выбрать оптимальный набор инструментов рекламы, вам нужно сопоставить:

1. стоимость изготовления и размещения рекламы;
2. число ваших целевых покупателей, которые увидят эту рекламу.

Разделив стоимость рекламы на число целевых потребителей, которые ее увидят, вы получите стоимость одного контакта, которая определяется истинную стоимость рекламы.

Стимулирование сбыта – краткосрочные побудительные средства, направленные на ускорение или увеличение продажи продуктов. Если реклама приводит доводы в пользу покупки товара, то стимулирование сбыта объясняет, почему это надо сделать немедленно.

Стимулирование сбыта способствует:

1. успешному проникновению на рынок нового товара;
2. формированию приверженности к вашему товару;
3. краткосрочному увеличению объемов продаж и снижению товарных запасов;
4. увеличению частоты покупок;
5. избавлению от устаревших моделей товара перед выпуском на рынок новых;
6. улучшению сотрудничества между производителями и продавцами.

Однако чрезмерное увеличение инструментами стимулирования сбыта может привести к ухудшению образа вашей фирмы и к смещению акцентов на вторичные планы.

Стимулирование сбыта включает стимулирование потребителей и стимулирование торговли.

Цель стимулирования потребителей – убедить их приобрести ваш товар.

Цель стимулирования торговли – убедить их продать как можно больше ваших товаров.

Инструменты стимулирования потребителей:

1. раздача бесплатных образцов продукции. По этому принципу построены всевозможные дегустации, проводящиеся в универсамах;
2. купоны, распространяемые агентами по сбыту по почте, через газеты и журналы. Этот метод сравнительно дешев и легок в использовании, нацелен

на ваших целевых покупателей, привлекает внимание к вашему продукту и позволяет потребителям экономить при покупке.

3. подарки покупателям. Подарок может прилагаться к упаковке (стиральный порошок при покупке стиральной машины), в качестве премии может выступать сама упаковка (если она оригинальна и практична). Этот метод относительно малозатратен и способствует росту объемов продаж;

4. сувениры с напоминанием о товаре. В качестве таких сувениров могут выступать календари, майки, ручки с названием фирмы. Этот метод чаще применяется большими фирмами, хотя вручать небольшой сувенир каждому, сделавшему крупную покупку, может позволить себе каждый.

5. внутренние витрины и полки. Удачная выкладка способна значительно увеличить число посетителей и покупателей магазина;

6. денежные компенсации (ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки);

7. товар по льготной цене. Основное отличие этого инструмента от обычных скидок и компенсаций – предложение товара по сниженной цене за счет особой расфасовки либо в виде сопутствующих товаров;

8. призы (конкурсы, лотереи, игры). Розыгрыши различных призов среди потребителей товара.

Инструменты стимулирования посредников:

1. премии и подарки;

2. торговая премия;

3. скидки с целью компенсации затрат на рекламу;

4. призы: учреждение приза продавцу, который продал больше всего ваших товаров;

5. сувениры: раздача посредникам сувениров с логотипом вашей компании.

Чтобы составить план стимулирования сбыта вашей продукции необходимо:

1. установить цель. Ваша фирма может воздействовать на продавцов вашего товара, на покупателей, или на тех и других одновременно;

2. определить условия стимулирования сбыта, т.е. требования, которым должны соответствовать продавцы или потребители, чтобы принять участие в ваших мероприятиях;

3. выбрать средства стимулирования;

4. определить бюджет.

Личные продажи – это устное представление товара клиентам с целью его продажи. Личные продажи следует использовать, если ваш товар достаточно дорог и сложен, и вы продаете его не частным лицам, а организациям.

Процесс личной продажи включает в себя:

1. поиск потенциальных клиентов, в ходе которого вы собираете всю доступную информацию, используя справочники, рекламные объявления, компьютерные базы данных;

2. классифицирование потенциальных клиентов;

3. презентация товара, в ходе которой необходимо последовательно: зародить интерес и установить контакт; выявить проблемы клиентов и преподнести себя как компанию, способную их решить; показать клиентам, как следует использовать товар и чем он лучше товаров конкурентов; объяснить условия доставки и установки товара;

4. заключение сделки;

5. послепродажные мероприятия – следует узнать, удовлетворен ли покупатель вашим товаром, нет ли у него жалоб и проблем, которые вы можете разрешить.

Связи с общественность (PR) – организация общественного мнения в целях наиболее успешного функционирования фирмы и повышения ее репутации. Преимущества заключаются в том, что компания напрямую не оплачивает расходы на PR; читатели доверяют информации, полученной из

новостей, статей в независимых источниках: газетах, журналах, радио- и телепередачах.

Однако, прибегая к PR, вы не сможете контролировать время выхода и содержание материала о вашем продукте или предприятии.

Методы формирования общественного мнения:

1. новости и пресс–релизы представляют собой печатную информацию в объеме двух страниц, которая передается представителям прессы;
2. спонсорская поддержка;
3. статьи. В статьях информация представлена подробнее, чем в пресс–релизах.

К этапам формирования общественного мнения можно отнести: постановку задач; выбор сообщения; выбор носителей (определить, в какой форме будет передано сообщение).

Анализируя вышесказанное, сделаем некоторые выводы. Реклама чаще всего используется для создания массовой известности вашего товара, как правило, на первых этапах его присутствия на рынке.

Стимулирования сбыта включает в себя стимулирование потребителей и стимулирование посредников. Этот метод применяют для краткосрочного увеличения объемов продаж, снижения товарных запасов, увеличение осведомленности и степени лояльности потребителей к товару, успешного проникновения на рынок нового товара, избавления от устаревших моделей перед выпуском новых.

Личные продажи чаще всего применяются на рынках товаров промышленного назначения, а также в случаях, если вы торгуете специализированными и дорогими товарами. Личные продажи включают поиск потенциальных клиентов, их классифицирование, презентацию товара, заключение сделки и послепродажные мероприятия.

Формирование общественного мнения применяют для создания желаемого имиджа фирмы и поддержания тесных контактов с различными социальными группами.

Итак, для разработки программы продвижения вашего нового продукта на рынок необходимо [20]:

1. Учесть размер вашего целевого рынка, его особенности, особенности вашего товара или услуги, а также размер выделенного на продвижение бюджета;
2. Установить цели продвижения;
3. Определить целевую аудиторию;
4. Выбрать тему сообщения и определить его форму;
5. Рассчитать бюджет продвижения;
6. Составить программу продвижения и план–график работы;
7. Оценить результаты выполнения программы продвижения.

Результатами данного параграфа стало выявление наиболее действенных инструментов для стимулирования потребителей и посредников.: Инструменты стимулирования потребителей: раздача бесплатных образцов продукции, купоны. подарки покупателям, сувениры с напоминанием о товаре, внутренние витрины и полки, денежные компенсации (ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки), товар по льготной цене, призы (конкурсы, лотереи, игры).

Инструменты стимулирования посредников: премии и подарки, торговая премия, скидки с целью компенсации затрат на рекламу, призы: учреждение приза продавцу, который продал больше всего ваших товаров, сувениры: раздача посредникам сувениров с логотипом вашей компании.

## 2.3 Креативные стратегии развития сферы услуг

Задача раздела – выделить принципы креативных индустрий, а также предложить обоснование перехода к ним в сфере ресторанного бизнеса.

Развитие креативных индустрий стало устойчивым приоритетом развитых и развивающихся стран в 21-ом веке. Креативные индустрии, доступность и участие в культурной жизни были впервые заявлены в качестве факторов устойчивого развития в международной повестке ООН в 2015 г. Содействие развитию креативных индустрий, сохранение культурного наследия, обеспеченность культурной инфраструктурой представляют собой не только отдельную задачу, но и способ достижения целого ряда целей в области устойчивого развития (ЦУР), включая качество человеческого капитала. Так, в докладе ООН отмечается, что культура и креативные индустрии самым непосредственным образом способствуют созданию условий для развития человеческого капитала, экономическому росту и обеспечению каждого человека достойной работой, а так же вносят вклад в сокращение неравенства, защиту окружающей среды, развитие гендерного равенства, построение миролюбивых и открытых обществ. Роль креативных индустрий и культурного наследия отчетливо проявляется в ключевых трендах, обеспечивающих формирование качественных характеристик человеческого капитала, а именно, в растущей ориентации на ценности wellbeing, т.е. на ценности благополучия состояния благополучия современного человека «здесь и сейчас», как в профессиональной, так и досуговой деятельности, а также в динамичном развитии сектора edutainment, т.е. обучении через развлечение, включающее креативные игровые практики, мультимедийные технологии. Современные подходы к развитию человеческого капитала акцентируют вклад креативного сектора в:

- развитие креативных компетенций, стимулирование инноваций и повышение качества жизни;

- формирование идентичности подрастающего поколения;
- развитие творческой экономики;
- развитие социальной сплоченности, чувства общности, толерантности;
- гармонизацию человеческих отношений, формирование справедливого общества и равных возможностей.

В докладе компании МакКинзи подчеркивалась важность креативного потенциала населения, в связи с тем, что для 40% американских рабочих мест требуются творческие люди, и еще значительно то, что креативные компетенции необходимы для более чем 70% новых рабочих мест. Таким образом, экспертами подчеркивается, что креативные индустрии способствует формированию качественных характеристик человеческого капитала.

Одним из средств, позволяющих оценить креативный потенциал и глобальную конкурентоспособность на современном этапе, является система индексов. Состояние инновационной экономики невозможно измерить только с помощью существующей системы статистических показателей, как правило, оценка осуществляется с помощью специально сконструированных индексов. Одним из наиболее признанных индикаторов глобальной конкурентоспособности является индекс инновационных городов 5 (Innovation Cities™ Index), разработанный компании thinknow. В индексе инновационных городов оценивается создаваемый городами потенциал и условия для развития инновационной экономики. В индексе оцениваются 500 городов мира по 3 факторам, которые по модели компании 2 thinknow определяют процесс развития инноваций: культурные активы; удобство инфраструктуры для развития человеческого капитала; включенность в сетевые глобальные рынки, которые формируют основные условия и связи для развития инноваций. Ядро инновационных городов составляют именно культурные активы, среди которых оцениваются показатели развития творческих индустрий, спорта и отдыха, а также состояние и доступность культурного наследия и природных достопримечательностей. Удобство

инфраструктуры для развития человеческого капитала образуют оболочку первого уровня, которая питается за счет культурных активов. Соответственно, за счет культурных активов и человеческого капитала формируется оболочка второго уровня, а именно, обеспечивается включенность в сетевые глобальные рынки и интенсивная бизнес коммуникация, необходимая для развития инноваций. Среди 500 городов в 2019 году Москва занимает 38 место в рейтинге, Санкт-Петербург – 109 место, т.е. Москва входит в число городов, которые считаются международными инновационными хабами (рис. 6). Отметим, что Москва единственный город России, который на протяжении 10 лет неуклонно улучшает свое позиционирование в рейтинге и остается в категории международных инновационных хабов. Даже Санкт-Петербург не сохранил свои позиции в Топ-100, хотя еще в 2018 году был на 93-й позиции. Другим российским городам тоже не удастся на протяжении последних пяти лет сохранять свои позиции в рейтинге, хотя они динамично развиваются. Для сравнения на рис. 2 приводится позиционирование российских городов в 2014 году. Это означает, что другим городам мира удастся удерживать темп опережающего развития, быстрее наращивать инновационный потенциал. В целом присутствие в Innovation Cities™ Index всего нескольких российских городов (18), хотя и занимающих позиции, характеризующие их достаточно высокую глобальную конкурентоспособность, явно недостаточно для перехода от сырьевой к инновационной экономике. Вызовы, стоящие перед российской экономикой на современном этапе, обусловлены складывающимися негативными тенденциями оттока высококвалифицированных молодых специалистов в страны с возможностями приложения труда в сфере креативных индустрий и творческой самореализации. Международный имидж России деградирует к имиджу страны, являющейся поставщиком сырья, а не уникальных брендов, технологий и знаний [4].



Рисунок 6 – Позиционирование российских городов в Innovation Cities Index 2019



Рисунок 7 – Позиционирование российских городов в Innovation Cities Index 2014

По отношению к маркетинговой сфере вовлечение может быть интерпретировано как асимметричный речекоммуникативный процесс, инициируемый и осуществляемый вовлекателем с целью вызвать у

реципиента (вовлекаемого) готовность / желание / намерение вступить во взаимодействие с вовлекателем (предприятием, брендом). Несомненно, вовлечение в таком понимании – явление стратегическое, основанное на планировании результата и действий по его достижению. Поэтому в рамках данной статьи мы рассматриваем вовлечение как коммуникативную стратегию, направленную на формирование у адресата когнитивной и/или эмоциональной включенности (вовлеченности) в коммуникацию с брендом / предприятием, готовности к продолжению коммуникации и совершению действий по ее осуществлению. Под коммуникативной / речевой стратегией, мы, вслед за О. С. Иссерс, понимаем «план комплексного речевого воздействия, которое осуществляет говорящий для „обработки” партнера» [9, с. 102], установку на коррекцию его модели мира (добавим: и поведения – авт.) [9, с. 109]. Стратегия реализуется при помощи обобщенных действий, направленных на коррекцию определенного сегмента модели мира адресата – речевых тактик. Цель настоящего исследования состоит в определении специфики данной коммуникативной стратегии в условиях офлайн-взаимодействия бренда с потребителем на основе выявления комплекса реализующих ее тактик и речевого инструментария. Для реализации данной цели использовались методы дискурс-анализа, коммуникативно-прагматического и лингвокогнитивного анализа, интернет-опроса с помощью Google Forms. Итак, вовлечение сегодня осуществляется через все каналы связи с потребителем, при этом, как отмечают маркетологи, преимущество сегодня за цифровыми каналами. Однако целый ряд разновидностей бизнеса взаимодействует с потребителем в первую очередь офлайн. Примером тому могут служить заведения общественного питания. Проанализируем тактики и инструменты речевого вовлечения на примере сети семейных кондитерских «АндерСон». Материалом для нашего исследования явились письменные тексты, функционирующие в дискурсе предприятия

общественного питания и обеспечивающие офлайнвзаимодействие между заведением (брендом) и клиентом (потребителем).

Вовлечение – это уровень заинтересованности покупателя в определенном предмете, деятельности или идее. Это также внутренний фактор, влияющий на поведение потребителя. Глубина вовлечения потребителя зависит от уровня его заинтересованности в покупке.

Возможно наиболее важная вещь, которую бизнес может сделать – вовлеченных потребителей в процесс развития от начала, слушая их комментарии, предложения, и объединяя эту информацию в развитии нового изделия.

Повышению результативности инновационной деятельности субъектов хозяйствования способствует применение современных концепций маркетинга. В настоящее время наиболее актуальными и доминирующими являются концепция маркетинга взаимодействия, концепция интернет-маркетинга и концепция совместного с потребителем создания ценности.

Потребители ценят индивидуальный подход, и маркетинг призван это учитывать, однако не всегда представляется возможным индивидуализировать потребление на основе внутренних источников информации, возникает потребность в потребителях как источниках данных об их предпочтениях и мнениях. Так возникла концепция совместного с потребителем создания ценности, которая представляет собой процесс разработки, создания продукта или услуги с активным вовлечением потребителя, который участвует в разработке или даже разрабатывает продукт самостоятельно, исходя из своих потребностей, предпочтений, целей и приоритетов.

Существуют несколько уровней вовлечения потребителей в процесс создания ценности:

– самообслуживание, когда часть производственного процесса передается потребителю, который в свою очередь открыто идет на такой шаг

(примером могут служить различные дизайнерские решения, которые предлагается разрабатывать потребителям самостоятельно);

– самостоятельный выбор потребителем опций, предусмотренных производителем

для решения определенной проблемы (например, выбор опций легкового автомобиля, персонального компьютера);

– участие потребителя в создании (разработке) продукта: непосредственный заказ определенных параметров, необходимых потребителю, или адаптация предоставляемой услуги в режиме реального времени [6].

Не обладая информацией о том, какое мнение потребитель составил об инновационном продукте или услуге, какие претензии появились в ходе его потребления, какие пожелания есть у потребителя для улучшения процесса использования, т.е. не применяя основные принципы концепции совместного с потребителем создания ценности, успеха в рыночной конкурентной борьбе в современных условиях достичь невозможно. В этой связи возросла роль маркетинговых исследований потребителей с целью совершенствования продуктов, услуг, инноваций на основе информации, полученной из первоисточника, увеличилось число выполняемых маркетинговых исследований, за счет развития интернет-технологий снизилась издержкостность сбора информации.

Таким образом, перед тем как решить, на что делать акцент, творческая команда должна определить стратегию рекламы. К примеру, если рекламное обращение сложное, если покупка рекламируемого товара требует тщательного обдумывания или реклама предназначена для товара, требующего высокой степени вовлечения потребителя в процесс покупки, то чем больше информации, тем лучше. В этом случае необходимо прежде всего использовать слова. Если вы разрабатываете напоминающую рекламу или

имидж марки, то вам придется сделать основной акцент на зрительное впечатление.

Недифференцированный товар, не требующий высокой степени вовлечения покупателя в процесс покупки, также рекламируется в основном при помощи зрительного обращения.

Чтобы повысить степень вовлеченности потребителя в покупку определенного товара, производители используют четыре стратегии. Во-первых, они связывают использование продукта с решением какой-либо проблемы – например, зубная паста colgate и профилактика кариеса. Во-вторых, продукт привязывается к некоей личной ситуации – к примеру, в рекламе кофе используется сюжет о том, что аромат утреннего кофе помогает потребителю стряхнуть остатки сна. В-третьих, разрабатывается рекламная кампания, вызывающая сильную эмоциональную реакцию на затронутые в ней темы личных ценностей или защиты потребителя. В-четвертых, совершенствуется продукция (например, в пару к простому прохладительному напитку добавляется витаминизированный). Но каждая из этих стратегий в лучшем случае повышает степень вовлеченности покупателя в процесс покупки – с низкой до средней (но никак не до высокой). [3]

О комплексном покупательском поведении говорят в случае высокой степени вовлечения потребителя в процесс покупки и при осознании им значительных различий в марках. Обычно это относится к редким покупкам дорогих товаров. Чаще всего покупатель не обладает достаточной информацией о товарной категории и ему необходима дополнительная информация. К примеру, человек, покупающий компьютер, может не знать о том, что означают такие его технические характеристики, как оперативная память 32 Мбайт, разрешающая способность монитора, объем жесткого диска. Подобные детали ничего не значат для покупателя, пока он сам в них не разберется. [3]

Производители товаров при организации инновационного процесса на основе вовлечения потребителей приобретают следующие возможности: понимание сильных и слабых сторон продукта или проекта; привлечение свежих идей и предложений со стороны; получение доступа к дополнительным недорогим интеллектуальным ресурсам (знания и труд потребителей); генерирование альтернативных идей, из которых можно выбрать наилучшие; формирование базы активных пользователей, которые заинтересованы в создании нового продукта и впоследствии могут принять участие в его продвижении; снижение неопределенности, связанной со сбытом товаров в связи с лучшим пониманием рынка, а иногда и благодаря созданию круга потенциальных заказчиков среди лиц, привлеченных к разработке этих товаров (что актуально для сектора B2B). Покупатели могут получить добавленные ценности в виде: продукта, созданного с учетом их идей и предложений и удовлетворяющего их потребности более эффективно; признания со стороны профессионалов и пользовательского сообщества; общения с профессионалами и в сообществе других заинтересованных потребителей; реализации творческого потенциала и получения новых знаний; включения в круг привилегированных партнеров компании; материального вознаграждения и т. П. Следует отметить, что в сфере B2B производители имеют дело с профессионально подготовленной и заинтересованной в конкретных технических, эксплуатационных и экономических характеристиках будущего продукта аудиторией, процесс взаимодействия с которой имеет свои особенности, а его ценность для потребителей в большей степени определяется рациональными факторами. Проблемами вовлечения покупателей в разработку продукции компании являются: необходимость создания соответствующего организационно-экономического механизма, сложность координации такой системы и необходимость дополнительных издержек; трудоемкость выбора идей при большом числе участников процесса; ценность предложений, поступающих от непрофессиональных

пользователей, может быть невысокой; возможность возникновения сложностей с закреплением прав на интеллектуальную собственность с определением порядка вознаграждения потребителей или с распределением выгод от совместного создания ценности между потребителями и компанией; необходимость затрат и мотивирующих действий для привлечения покупателей; риск утечки информации и потери контроля над инновационными разработками. Кроме того, товар, созданный при использовании идей группы активных потребителей, может не заинтересовать более широкий рынок. Для потребителей негативными аспектами их участия в разработке товара могут стать несоответствие результатов ожиданиям (например, если предложения не нашли поддержки), разочарование от потраченного времени и усилий и т. П.

Представляется, что при принятии решений относительно участия потребителей в инновационных процессах целесообразно предусматривать следующие формы их вовлечения:

- в зависимости от этапа инновационного цикла, на котором привлекаются потребители: генерацию идей, отбор идей, определение принципиальных технических решений, разработку товара или технологии, тестирование опытного образца или готового изделия, оценку изделия, дистрибьюцию, продвижение, обучение других пользователей, совершенствование продукта, его эксплуатацию (для продуктов, ценность которых создается количеством пользователей,

- как, например, сервис Яндекс.Пробки, адаптацию продукта под собственные нужды;

- по способу вовлечения: отзыв о товаре, голосование и рейтингование, маркетинговое исследование, представление предложений, схем, макетов, выполнение части работ, самостоятельную доработку продукта, участие в финансировании проекта;

– организационные формы вовлечения: личные контакты с потребителями, групповые обсуждения, краудсорсинговые и краудфандинговые платформы, интернет-форумы и группы в социальных сетях, конкурсы и выставки инновационных предложений, специализированные семинары, форумы и дискуссионные клубы, гранты и т. П.;

– по количеству привлекаемых участников и наличию критериев их отбора: массовое вовлечение (любой потребитель может стать участником процесса обсуждения или разработки товара);

– селективное вовлечение (компания заинтересована в определенной аудитории, например профессиональной или активных потребителей и лидеров мнений, но доступ открыт всем потребителям);

– закрытое (ориентация на пользователей, соответствующих определенным критериям);

– в зависимости от систематичности вовлечения потребителей в инновационные процессы: целевое вовлечение (при наличии у компании конкретной проблемы или для конкретного проекта), нецелевое (организуется постоянный сбор мнений и предложений);

– способы взаимодействия с потребителями: электронное (Интернет-форумы, специализированные платформы и пр.) и традиционное (встречи, семинары и т. П.);

– по использованию материального вознаграждения: без вознаграждения, с материальным, но неденежным вознаграждением (например, предоставление товаров фирмы), нематериальное вознаграждение (предоставление каких-либо привилегий), краудфандинг и краудинвестинг (участники выступают спонсорами или инвесторами проекта);

– в зависимости от инициатора: взаимодействия, организуемые компанией; иницируемые индивидуальными потребителями (обратная связь, отзывы в сети и т. П.) или сообществами (группы в соцсетях); организуемые

независимыми структурами (например, молодежные инновационные форумы); организуемые объединениями предприятий или отраслевыми и территориальными сообществами [8];

– по контролируемости со стороны компании: регулируемые и нерегулируемые (вовлечение пользователей не может контролироваться компанией) процессы;

– в зависимости от компонента потребительской ценности, к разработке или совершенствованию которого привлекаются потребители: продукт; линейка продуктов; часть продукта; характеристика или функциональное свойство; технология; техническая или эксплуатационная проблема безотносительно конкретного продукта (например, экологичность); другие процессы компании (например, логистика, обслуживание, брендинг и т. П.).

При разработке стратегии вовлечения потребителей в инновационную деятельность компании необходимо решить следующие задачи:

1. Анализ проблем и задач предприятия в сфере инноваций и выявление тех из них, которые целесообразно решать при участии потребителей.

2. Изучение размера и структуры целевой аудитории потребителей в контексте возможности ее вовлечения в инновационную деятельность компании (существующая степень вовлеченности и ее формы, потенциальный размер и состав аудитории, наиболее активные участники и их отношение к компании, уровень осведомленности потенциальных участников, их профессиональные знания, творческий потенциал и т. П.).

3. Выбор эффективных форм и способов привлечения потребителей к участию в инновационном процессе, соответствующих задачам компании и особенностям аудитории.

4. Разработка организационного механизма взаимодействия с потребителями в рамках выбранных форм вовлечения, который включает подразделения компании, задействованные в процессе привлечения потребителей, и их функции; критерии и способы отбора участников;

процедуры и каналы взаимоотношений с потребителями; способы вознаграждения; способы и сроки аккумуляирования, отбора и оценки предложений участников; вопросы защиты интеллектуальной собственности; проблемы информационной безопасности; методы оценки эффективности вовлечения потребителей в инновационные процессы; способы модерирования и контроля процесса вовлечения и т. Д. Создание соответствующих организационных положений и регламентов для регулярных мероприятий и целевых проектов.

5. Определение каналов продвижения мероприятий по вовлечению потребителей.

6. Организационно-техническая подготовка и создание необходимых условий и инфраструктуры для взаимодействия с потребителями в инновационном процессе.

7. Внедрение системы вовлечения потребителей и ее продвижение у целевой аудитории или ее сегментах, запуск целевых проектов, управление обратной связью, мониторинг и регулирование процесса. Оценка, отбор и использование предложений потребителей.

8. Анализ результатов процесса и определение дальнейших действий. Несмотря на высокую актуальность проблемы вовлечения потребителей в инновационную деятельность, многие ее аспекты сегодня недостаточно хорошо изучены. В частности, не хватает эмпирических данных, позволяющих выявить факторы, обеспечивающие успешность данной формы организации инновационного процесса; не вполне исследованы и ограничения для ее использования. Вместе с тем уже имеющийся практический опыт свидетельствует о том, что многообразные способы привлечения потребителей к участию в разработке новых продуктов открывают компаниям широкие возможности для повышения инновационного потенциала. Внедрение этого подхода, помимо положительных эффектов для предприятий,

может способствовать повышению инновационности российской экономики в целом, а также развитию человеческого капитала страны.

Важнейшим фактором конкурентоспособности предприятий в настоящее время является инновационная деятельность. Внедрение инноваций привлекает потребителей и стимулирует спрос на продукцию, способствует положительному восприятию компании у инвесторов, и других заинтересованных сторон, вносит вклад в повышение репутации корпоративного бренда, мотивирует сотрудников и позволяет им профессионально развиваться. Все это создает условия для роста доходности компании, повышения ее производственной и финансовой устойчивости и обеспечивает возможности для долгосрочного развития. Вместе с тем инновационная деятельность характеризуется высокими техническими, экологическими, рыночными, финансовыми и репутационными рисками. Зависимость компаний от результатов инновационной деятельности заставляет их вести поиск способов управления, которые обеспечивают регулярность инноваций, востребованность новой продукции у покупателей, оптимизацию рисков и повышение прибыльности бизнеса, а также способствуют успешности инновационного процесса в целом. Одной из тенденций управления инновационной деятельностью на предприятиях является развитие концепции «открытых инноваций» [1].

Вовлеченность потребителей интерпретируют, как «вовлеченность покупателя в покупку товара» и расшифровывают как «уровень ощущения человеком важности и/или интереса, вызванного стимулами (или стимулом) в рамках специфической ситуации» [2].

Для вовлечения потребителей в цепочку создания ценностей существует множество предпосылок, в том числе усиление конкуренции, перенасыщение рынков, повышение требований потребителей к разнообразию и качеству товаров, индивидуализация спроса, ускорение морального устаревания продукции. Вместе с тем нужно отметить еще два важных фактора. Один из

них – прогресс в сфере информационных и коммуникационных технологий, создающий возможности использования интерактивной виртуальной среды для взаимодействия предприятий и потребителей при совершенствовании или создании новых продуктов [5].

Согласно различным исследованиям, современные потребители характеризуются: все меньшим доверием к рекламе товаров и услуг; информационной осведомленностью в отношении характеристик товаров и появления новых продуктов на потребительском рынке; самостоятельностью в формировании отношения к компаниям-производителям и в оценке их товаров; готовностью в той или иной степени участвовать в сообществах по интересам и в обсуждении с другими потребителями товаров и услуг и проблем их использования; относительной готовностью предлагать идеи по улучшению товаров, участвовать в разработке новой или совершенствовании существующей продукции. Возникновение этих тенденций обусловлено проблемами индустриального общества, развитие которого осуществлялось в направлении все большей рационализации производственных процессов и стандартизации продукции, в результате чего и работники, создающие товары, и потребители, их покупающие (которые, в свою очередь являются работниками других производств), становились винтиками существующей социально-экономической системы. В этих условиях возрастала как неудовлетворенность трудом, не требующим творческого начала, так и массовым товарным предложением, не позволяющим проявить индивидуальность («макдольнадизация общества»). Стандартизация процесса труда и невостребованность креативного потенциала заставляют людей искать в сфере потребления способы для самореализации. Примером служит креативное обустройство квартир, возросшая популярность рукоделия, садоводческие опыты на дачных участках, увлечение кулинарией против готовых полуфабрикатов, овладение приемами профессиональной

фотографии против съемки «мыльницей», любительская журналистика в блогах и т. П. И распространение своего опыта среди других людей.

Рассмотрим процесс вовлечения клиентов в услугу на примере кафе формата «Сделай сам», в котором клиент может самостоятельно приготовить себе блюда из предоставленных ему полуфабрикатов.

В Корее, Японии и Китае традиционно распространены блюда, которые могут готовить сами гости прямо за столом. Посетители ресторанов жарят мясо или рыбу на гриле, отваривают овощи с мясом в специальном котелке или смешивают салаты. Зачастую блюда «сделай сам» предлагаются в качестве одной из позиций в меню. При этом подниматься из-за стола не требуется – все необходимые составляющие приносит официант. Такой подход в России всё еще в новинку, но уже стремительно набирает популярность.

Чем же привлекает гостей ресторана подобная концепция? Есть несколько неоспоримых плюсов данного подхода:

Совместное приготовление еды – это веселый процесс, своеобразный кулинарный театр. Когда гость готовит самостоятельно, он становится творцом и создает идеальное блюдо на свой вкус. Что особенно важно при приготовлении мяса, ведь степень прожарки – это сугубо индивидуальное предпочтение. Некоторые гости говорят, что приготовление собственного стейка – это источник удовлетворения, мера кулинарного мастерства. Более того, возникает праздничное настроение за столом, так как друзья помогают друг другу следить за тем, чтобы стейк не сгорел. Рестораны собственного приготовления – это не пассивный опыт для посетителя – это интерактивное времяпровождение. Для многих социальный аспект является привлекательным, ведь компании посетителей будет гораздо интереснее готовить, чем просто сидеть в ожидании заказа.

Важный положительный аспект блюд «сделай сам» заключается и в свежести используемых продуктов. Гости имеют возможность увидеть и

тщательно рассмотреть все ингредиенты, и только убедившись в их свежести, приниматься за приготовление. Главная цель такого подхода – предоставить клиенту чувство уверенности. Когда блюдо готовится непосредственно перед гостем, он может быть уверенным в свежести и качестве продуктов.

Еще один плюс этого подхода – скорость готовки. Продукты тонко и аккуратно нарезаны, поэтому жарятся довольно быстро, и гостю не приходится долгое время находиться в томительном ожидании.

Каждый стол кафе формата «Сделай сам» оборудован специальным грилем, который позволит довести полуфабрикаты до той степени готовности, которая будет наиболее приятна к употреблению клиенту.

В виду того, что развитие креативных индустрий является одним из перспективных направлений развития Российской Федерации, в 2021 г. была разработана концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года определяет цели, задачи, приоритеты, принципы, направления и механизмы государственной поддержки творческих (креативных) индустрий в Российской Федерации.

Государственная политика в сфере развития творческих (креативных) индустрий и творческого (креативного) предпринимательства базируется на следующих принципах:

**принцип «баланса»** – обеспечение государственной поддержки как инициативного творческого (креативного) предпринимательства, так и предпринимательства, соответствующего приоритетам перспективной экономической специализации субъектов Российской Федерации и Российской Федерации в целом (отдельных индустрий), а также баланса при развитии необходимой инфраструктуры;

**принцип «экосистемного подхода»** – обеспечение полноты и доступности всех механизмов поддержки творческих (креативных) индустрий и творческого (креативного) предпринимательства на территориях субъектов

Российской Федерации, включая не только культурную и экономическую составляющую, но все области и аспекты деятельности;

**принцип «инвариантности поддержки»** – обеспечение доступности механизмов поддержки для всех типов организаций – как коммерческих, так и некоммерческих, индивидуальных предпринимателей, самозанятых граждан;

**принцип «координации»** – синхронизация деятельности по поддержке и «бесшовная» стыковка механизмов поддержки творческих (креативных) индустрий и творческого (креативного) предпринимательства органами всех ветвей государственной власти;

**принцип «стимулирования роста инвестиций»** – обеспечение изменений экономических показателей, в первую очередь объемов инвестиции в основной капитал творческих (креативных) индустрий и стимулирование в случаях, когда это возможно, их перехода из категории локальных творческих (креативных) индустрий в категорию инвестиционных творческих (креативных) индустрий;

**принцип «преемственности и инноваций»** – опора на этнокультурные, исторические особенности и традиции, включая гарантии прав коренных малочисленных народов, в том числе при создании и масштабировании современных товаров и услуг;

**принцип «локализации»** – сохранение регионального размещения творческих (креативных) индустрий и творческого (креативного) предпринимательства при глобализации и расширении рынка, в том числе выхода на сетевые и (или) международные платформы [1].

Данные принципы станут ядром государственной политики, направленной на формирование конкурентоспособной творческой ментальности, в основе которой лежат выстроенная система ценностей, творческая активность, а также способность создавать востребованный и уникальный продукт или услугу для клиента.

Таблица 2 – Принципы развития креативных индустрий

Принципы развития креативных индустрий	Необходимость перехода для ресторанного бизнеса
«Баланса»	Возможность включения данной сферы в программы развития на муниципальном, региональном и местном уровне; возможность построения крупных сетей ресторанного бизнеса в условиях согласования с программами развития.
«Экосистемного подхода»	Позволит стать ресторанному бизнесу более клиентоориентированным, клиент сможет почувствовать что им там рады.
«Инвариантности поддержки»	Получение дополнительного финансирования на развитие или поддержку ресторанного бизнеса вне зависимости от организационно-правовых форм оформления бизнеса.
«Координации»	Для упрощения взаимодействия органов муниципального управления и представителей бизнеса.
«Стимулирования роста инвестиций»	Для привлечения инвестиций от различных фондов и НКО, не только со стороны государства.
«Преемственности и инноваций»	Позволит сделать уникальную концепцию в ресторанном бизнесе, опираясь на культурный код субъекта РФ, в котором располагается бизнес.
«Локализации»	Необходима в случае расширения бизнеса на международный уровень.

В результате в данном параграфе выделены следующие принципы креативных индустрий: «Баланса», «Экосистемного подхода», «Инвариантности поддержки», «Координации», «Стимулирования роста инвестиций», «Преемственности и инноваций», «Локализации». Переход к принципам креативных индустрий позволит сформулировать уникальное предложение на рынке и привлечь даже искушенного потребителя.

Выводами по разделу 2 является следующее: проведен анализ лучших практик по внедрению инновационного продукта в сферу ресторанного бизнеса, выделено 5 наиболее успешных практик, как на территории РФ, так и в странах мира.

Выявлены наиболее действенных инструментов для стимулирования потребителей и посредников. Инструменты стимулирования потребителей: раздача бесплатных образцов продукции, купоны. Подарки покупателям, сувениры с напоминанием о товаре, внутренние витрины и полки, денежные

компенсации (ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки), товар по льготной цене, призы (конкурсы, лотереи, игры).

Инструменты стимулирования посредников: премии и подарки, торговая премия, скидки с целью компенсации затрат на рекламу, призы: учреждение приза продавцу, который продал больше всего ваших товаров, сувениры: раздача посредникам сувениров с логотипом вашей компании.

Выделены следующие принципы креативных индустрий: «Баланса», «Экосистемного подхода», «Инвариантности поддержки», «Координации», «Стимулирования роста инвестиций», «Преимственности и инноваций», «Локализации». Переход к принципам креативных индустрий позволит сформулировать уникальное предложение на рынке и привлечь даже искушенного потребителя.

### **3 Разработка стартапа ресторана с креативной инновационной концепцией «Сделай сам»**

Задачами данного раздела является разработка концепции стартап-проекта по выведения на рынок г. Томска ресторана с инновационной концепцией, включающей: описание проекта; анализ внутренней и внешней среды для проекта; комплекс маркетинга для выведения проекта на рынок; экономический эффект от внедрения проекта.

В ресторане с концепцией «Сделай сам» основной идеей является возможность приготовления блюд гостями заведения самостоятельно на гриле, встроенном в центр стола. Посетителям предлагается самостоятельно приготовить любое блюдо из меню. Например, мясное ассорти, стейк рибай, овощное ассорти и другие аутентичные блюда доступные к прожарке на гриле. Официант приносит свежее мясо на стол, подготавливает жаровню, после чего посетители самостоятельно, или же с помощью работников ресторана, кладут мясо на гриль. Гостю приносят портативный гриль и сырые мясо, рыбу или морепродукты, предварительно замаринованные на кухне. Продукты всегда очень тонко нарезаны, чтобы их можно было быстро прожарить. К каждому виду ассорти в ресторане подаются определенный набор сопровождения. Например, пита, жареный картофель, свежие овощи различные соусы. Находящееся в процессе приготовления блюдо в любой момент можно перевернуть или снять, чтоб оно было приготовлено по вкусу каждого посетителя.

В данной концепции, официанты помогают не только сделать правильный выбор, но и объяснят все тонкости работы с грилем для новичков. В основе концепции лежит идея всем известного, фондю. Фондю – европейская история приготовления блюда вместе за одним столом в кипящем котле, которая в данном случае вобрала еще и азиатский опыт совместного приготовления морепродуктов.

Один из плюсов этой концепции – быстрота приготовления блюда. Продукты тонко нарезаны, поэтому жарятся очень быстро, гостю не приходится долго ждать. А пока он смотрит, как готовится его мясо или морепродукты, у него разгорается аппетит. Кроме того, это здоровая еда, свежая и нежирная. Гриль работает на газе, сверху тефлоновая решетка, поэтому для жарки не требуется масло. Мясо и рыба используются охлажденные.

Такой подход позволяет сэкономить на поварах: их требуется гораздо меньше, потому что в их роли выступают сами гости. Безусловно, заведение будет нести большие затраты на оплату труда профессиональных официантов. Ведь концепция предполагает опытных официантов, которые должны вовремя помочь посетителям. К тому же в их обязанности входит постоянный контроль за тем, как готовят гости. В обычных ресторанах чаще всего блюда формата «сделай сам» предлагаются только как одна из позиций меню. Но в нашей концепции, сторонние блюда, приготовленные не гостями, полностью исключаются. По словам Кирилла Мартыненко, бренд-шефа сети стейк-хаусов Goodman, такие концепции заведений популярны во Франции и Швейцарии, особенно на горных курортах.

Важное преимущество концепции «Сделай сам» – свежесть блюд, так как это сейчас особенно интересует современных потребителей. Гости видят все ингредиенты, которые, как правило, подаются сырыми, поэтому могут быть уверены в свежести продуктов. Для блюд используют только охлажденное мясо: его заранее нарезают тоненькими кусочками и хранят в вакуумных пакетах в холодильнике при 6–80С. Это позволяет остановить процесс окисления мяса.

Все ингредиенты обязательно должны быть качественными и простыми в приготовлении, чтобы гость не мог их испортить. Безусловно у этой концепции есть очень очевидный риск для ресторана. Если гость плохо прожарит мясо и отравится, то ресторан будет нести ответственность.

Поэтому, гостям можно разрешать жарить только говядину, ягнятину и дичь, то есть мясо, которое можно есть сырым. А свинину и курятину лучше не использовать: это мясо надо обязательно тщательно прожаривать.

Концепция «Сделай сам» требует дополнительного технического оснащения. Мангалы-грили должны быть установлены на каждом столе, причем над каждым вмонтированы дымопоглотители.

За каждый стол устанавливается портативный газовый гриль, который легко помещается на столе. Когда гость заказывает, официант приносит гриль вместе с мясом и овощами. Конструкция гриля продумана до мелочей: газовый баллон вмонтирован прямо в плитку. Газовые грили дают гораздо меньше дыма и копоти чем те, которые работают на углях. Тем не менее в залах ресторана должны быть установлены мощные вытяжки, чтобы не оставалось запаха жареного мяса или дыма.

Главная цель такого подхода – дать человеку чувство защищенности. Сейчас многие очень щепетильно относятся к еде. Когда блюдо готовится непосредственно перед посетителем, он может быть уверенным в свежести и качестве продуктов. Кроме того, если гость готовит сам, он становится творцом, может создать блюдо на свой вкус. Еда в ресторане превращается в своеобразное представление. Если, например, мужчина пришел со своей женой или девушкой, он может приготовить для нее ужин.

Гастрономические впечатления от такой концепции будут вдохновлять гостей на занимательные беседы и удивительное времяпровождение! С персональным грилем, установленным на каждом столе, каждый мгновенно становится опытным поваром. Это идеальный выбор для первых свиданий, семейных или дружеских встреч и корпоративов.

### 3.1 Анализ рынка

Задача – изучить рынок общественного питания, сформулировать ключевое предложение для клиента.

Общественное питание является одним из значимых секторов потребительского рынка и относится к важнейшим сферам жизнеобеспечения жителей и гостей Томской области.

По данным на 14.01.2021 на территории Томской области сфера общественного питания представлена более 1800 объектами примерно на 70 тыс. посадочных мест, в том числе объекты общедоступной сети – 60%.

Число ресторанов, кафе и баров, столовых и закусочных составляет более 800 единиц на 24 тыс. посадочных мест, доля данных типов объектов в общедоступной сети составляет 75% (89% от количества мест). Нестационарные объекты открытой сети представлены в количестве 280 единиц на 2,8 тыс. посадочных мест.

На долю объектов закрытой сети приходится 60% от общего числа мест в объектах общественного питания Томской области, определенный контингент потребителей обслуживают более 700 организаций. Оборот общественного питания на душу населения обеспечивает нашему региону 4-е рейтинговое место среди регионов СФО и на 11% превышает средний показатель по округу.

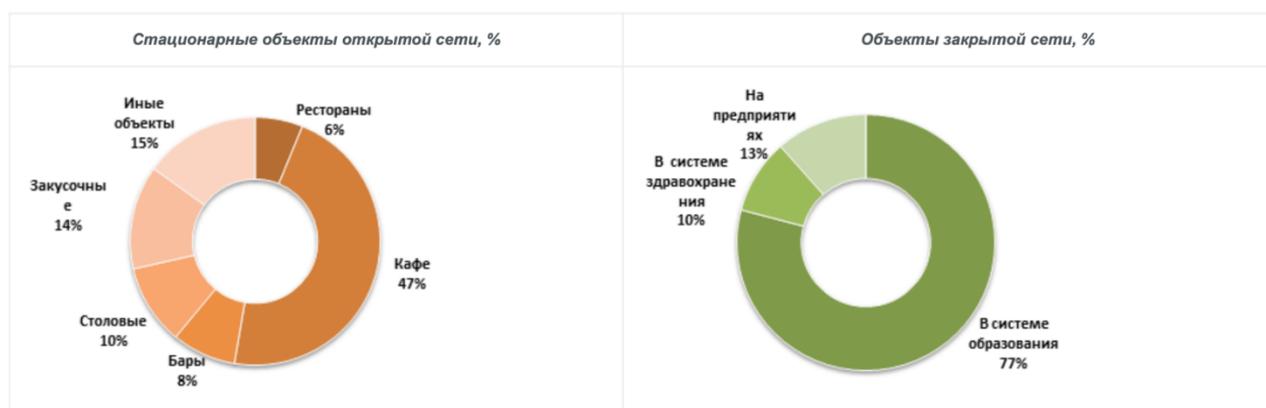


Рисунок 8 – Структура рынка общественного питания в г. Томске

В 2019 году оборот общественного питания сложился в объеме 9,5 млрд. Рублей или 98,4% к аналогичному периоду прошлого года.

На формирование отрицательной динамики оказывают влияние показатели крупных и средних предприятий, в число которых входят преимущественно объекты закрытой сети в социальной сфере (образовании, здравоохранении) и нефтегазовой отрасли.

В отчетном периоде этот сегмент формирует 24,3% рынка и демонстрирует снижение темпов развития – ИФО составил 86,5% к уровню 2018 года.

В 2019 году крупное предприятие МБУ «КШП», организующее питание школьников в ЗАТО Северск, в 2019 году преступило к процедуре банкротства, что отразилось на снижении показателей. Питание обучающихся в отчетном году осуществляли ИП Байбуганов С.Г., ООО «Переменка», относящиеся к субъектам малого предпринимательства. Более 70% оборота общественного питания сформировано субъектами малого предпринимательства, к числу которых в большей степени относятся предприятия открытой сети (кафе, рестораны и др.), которые демонстрируют рост 104,7% (малые предприятия), по индивидуальным предпринимателям – 102,2%.

В 2019 году региональная инфраструктура общественного питания пополнилась на 20-ть объектов. Наиболее активно проекты открывались в кондитерском, мясном направлениях, с национальной кухней, фаст-фуд. Развиваются сервисы по доставке готовой еды. В целом в Томске можно попробовать национальные блюда более 25 стран мира.

Значимым мероприятием в индустрии питания стал II Гастрономический турнир «На Топорах», который занял 3 место в номинации «Лучшее событие в области гастрономического туризма» в финале регионального конкурса Национальной премии Russian Event Awards Сибири и Дальнего Востока.

В прошлом году впервые в Томске состоялся Фестиваль Городских Ресторанов «ЕСТЬ» и пятый юбилейный гастрономический фестиваль «Вкусное местное». В декабре прошла Форсайт-сессия о создании организаторами фестиваля «Есть!» профессионального ресторанный союза.

В 2019 году внедрялись новые обучающие программы для общепита: создана новая кулинарная школа «Мастерская вкуса. Повар» на базе ОГБПОУ «Колледжа индустрии, питания и сферы услуг».

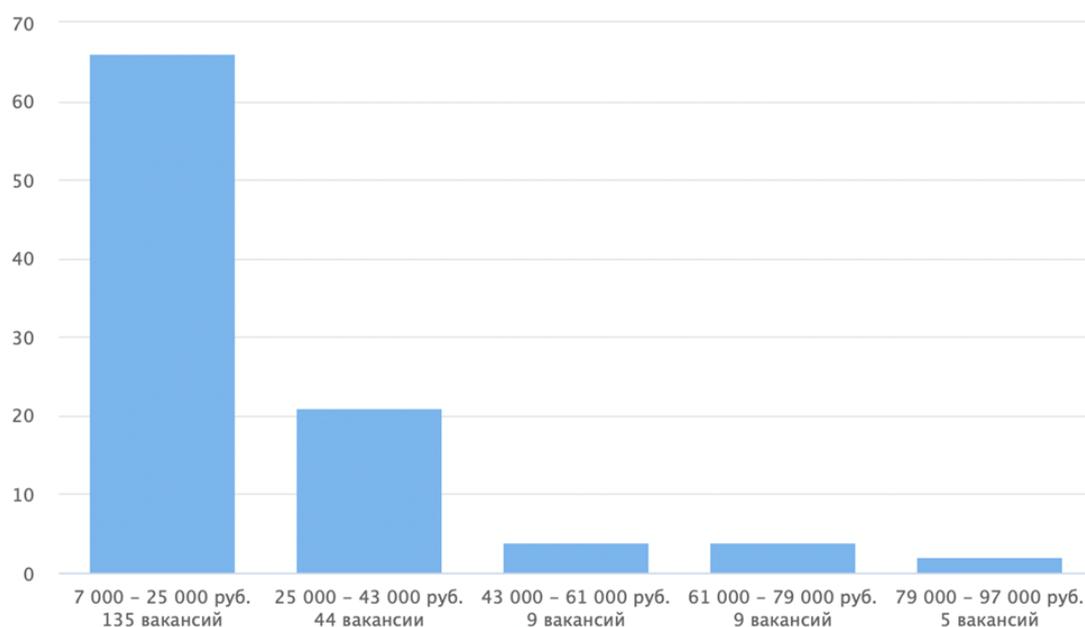


Рисунок 9 – Распределение вакансий «работник кафе» по зарплате в Томске

На сегодняшний день средняя зарплата для вакансии «работник кафе» в Томске – 27 000 рублей.

В последние годы, в условиях кризиса, в Томске сегмент быстрого обслуживания развивается стремительно во многом за счет его мультиформатности, что позволяет открывать объекты различного формата: в торговых центрах, стационарные объекты, киоски и т.д. В Томске преобладают предприятия общественного питания демократичного формата, рассчитанные на потребителей в среднем и низком ценовых сегментах: кафе, бары, кофейни, кондитерские.

Однако появляются и рестораны другого уровня - концептуальные и авторские. В 2020 году открылся ресторан «Сыроварня» (Набережная реки Ушайки, 16), с 2016 г. работает ресторан «Кухтерин» (пер. Нахановича 9) В сфере общественного питания наблюдается тенденция открытия предприятий с национальной кухней.

Наряду с любимившимися Томичами блюдами итальянской, японской кухни, всё большим спросом стала пользоваться грузинская кухня. Например, рестораны «Мама я дома», «Хлеб Соль», «Южане» пользуются спросом и имеют широкий ассортимент восточной кухни. Всегда востребованными остаются блюда русской, сибирской кухни. Активно развиваются формы выездное обслуживание, организация корпоративных и семейных праздников, проведение детских мероприятий. Сегмент специализированных кафе для детей или детских зон в заведениях общедоступной сети остается перспективным направлением для развития. Прекрасными конкурентами бизнес-ланчам в кафе и ресторанах являются готовые обеды. Рынок производителей готовых блюд и осуществляющих их доставку становится все больше популярным в Томске. Рано или поздно домашняя кухня надоедает и хочется чего-то особенного. Тут и приходится выбираться из уютной квартиры и готовиться к походу в кафе или другое культурное заведение. Большинство посетителей выбирают заведения, которые объединяют несколько факторов: средний чек за посещение от 700-1000 рублей, приятный дизайн и живая музыка, хорошее обслуживание.

В последнее время популярность набирают так называемые «кафе ресторанного типа». Несмотря на характеристику «уже не кафе, но ещё не ресторан», эти заведения представляют большой интерес с точки зрения, как банкетные залы. Несмотря на сложное экономическое положение, постоянный рост цен на продукты питания, снижение уровня доходов населения рынок общественного питания активно развивается. Лидером являются кафе быстрого питания, fastfood, т.е. предприятия демократичного формата. В

первую очередь это связано с тем, что Томск студенческий город и основные потребители рынка общественного питания –это студенты и молодёжь города.

За 2020 год общий оборот в категории общественного питания составил 6, 268 млрд руб.

Эта сумма представляет собой TAM общественного питания.

Из этой суммы, 7 % приходится на рестораны, тогда SAM по городу Томск будет составлять 438, 76 млн руб.

Из общей суммы SAM, на наш ресторан будет приходиться порядка 2,3%, что составит 10,09 млн руб. Это показатель SOM.

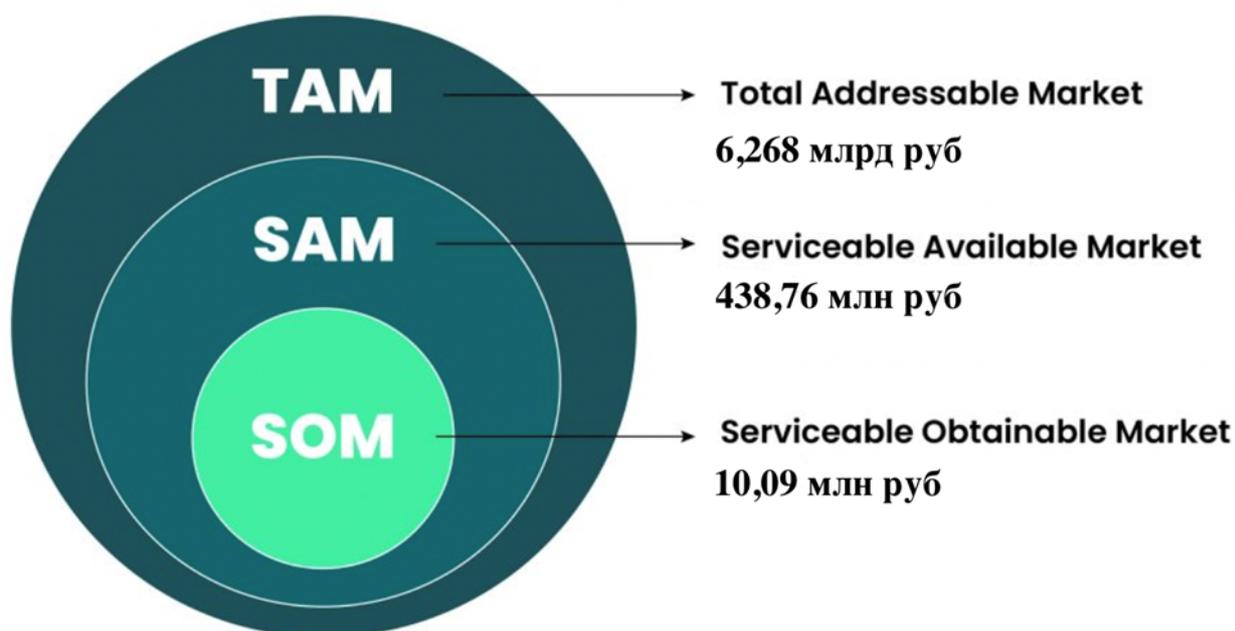


Рисунок 10 – TAM, SAM, SOM проекта

### 3.1.1 Анализ конкурентов

Задача раздела - провести анализ конкурентов проекта кафе формата «Сделай сам», и определить их сильные и слабые стороны.

Успех продвижения ресторана на рынке зависит от правильного анализа компаний, которые станут прямыми и косвенными конкурентами. Далее

будем придерживаться пошаговой методики, с помощью которой сможем быстро и правильно определить главных игроков на рынке.

Первый шаг: список возможных конкурентов.

Представлен список компаний, между которыми наш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности.

Таблица 3 – Краткое описание конкурентов

№	Название	Краткое описание
1	Дыхание вока [21]	«Дыхание вока» - это вкусная, полезная и недорогая китайская еда – такая, какой она существует в Китае.
2	Soft Loft [25]	Гастрономическая компания. Кейтеринг, доставка, мастер-классы, гастро-кафе.

Для сбора информации о конкурентах были использованы различные популярные источники информации – интернет, сайты заведений, аккаунты в соц. сетях и др.

Второй шаг: определение ключевых конкурентов (таблица 5).

Таблица 4 – Определение ключевых конкурентов

№	Список сайтов на рынке		Определение конкурентов		
	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Дыхание вока	«Дыхание вока» – это вкусная, полезная и недорогая китайская еда – такая, какой она существует в Китае.	+	+	
2	Soft Loft	Гастрономическая компания. Кейтеринг, доставка, мастер-классы, гастро-кафе.	+	+	

Дадим краткую характеристику перечисленным выше типам конкурентов:

- Ключевые конкуренты – компании, действия которых могут значимо повлиять на наши продажи (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения).
- Прямые конкуренты – компании, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с нашей целевой аудиторией.
- Косвенные конкуренты – компании, продающие товар с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с нашей целевой аудиторией.

Третий шаг: стратегия работы.

Анализ списка ключевых конкурентов по следующим показателям: ассортимент-меню, наличие страницы в социальных сетях/сайта, наличие услуги «на заказ», количество подписчиков в Instagram, количество филиалов в г. Томске.

Оценим силу игроков по выделенным показателям. Перечень приоритетных конкурентов и их краткое описание представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка силы конкурентов

	Список ресторанов/ кафе	Оценка сил конкурентов				
		Меню-ассортимент	Наличие страницы в социальных сетях/сайта	Наличие услуги «На заказ»	Количество филиалов в г. Томске	Доля рынка
1	Дыхание вока	>20	+/+	+	1	Сильный
2	Soft Loft	>20	+/+	+	1	Слабый

Разместим всех конкурентов в следующей таблице, и стратегия работы с ними станет очевидна (таблица 6).

Таблица 6 – Распределение конкурентов по группам.

	Прямые конкуренты (№ компании)	Косвенные конкуренты (№ компании)
Сильные	1	
Слабые	2	

Сильных конкурентов стоит рассматривать, как угрозу для компании. Против данных игроков необходимы правильные стратегии защиты, направленные на удержание и повышение лояльности текущих клиентов.

Слабые конкуренты - это источники роста бизнеса. Потребители данных игроков - наиболее привлекательные потенциальные клиенты. Принцип работы со слабыми конкурентами: программы и действия, направленные на переключение клиентов.

Из таблицы 6 можно сделать вывод, что у кафе «Сделай Сам» существует 2 прямых сильных конкурента:

Проведем анализ конкурентов по теории 4P – маркетинговая теория, основанная на 4 основных «координатах» маркетингового планирования: product, price, place, promotion.

При анализе товарной политики, было выявлено, что во всех заведениях конкурентов в меню представлено более 20 позиций.

Проведем анализ ценовой политики возможных конкурентов ресторана «Сделай Сам». Для анализа были выбраны салаты с идентичными ингредиентами: в ресторане «Soft Loft» выбран салат «Цезарь с цыпленком гриль», в ресторане «Дыхание вока» салат «Курица «Бань Бань». Занесем данные по каждому ресторану – стоимость салата в таблицу 7.

Таблица 7 – Анализ ценовой политики конкурентов

Название ресторана	Наименование блюда	Цена
Дыхание вока	Салат «Курица «Бань Бань»	180 руб.
Soft Loft	Салат «Цезарь с цыпленком гриль»	370 руб.

Проведем анализ политики продвижения конкурентов по нескольким факторам, полученные данные занесем в таблицу 8.

Таблица 8 – Анализ политики продвижения конкурентов

<b>Факторы</b>	Дыхание вока	Soft Loft
<b>Разнообразие применения средств СММ</b>		
Наличие сайта	+	+
Количество страниц в социальных сетях	1	2
Стимулирование сбыта (программа лояльности)	–	–
Реклама на ТВ, интернет-ресурсах	–	–

Таким образом, ресторан «Soft Loft» лидирует по критерию «Количество страниц в социальных сетях». У ресторанов отсутствуют программы лояльности.

При анализе сбытовой политики учитывались критерии: «Доставка», «Еда на вынос», «Еда в заведении». Выявить лидера при данном анализе не удалось, так как все анализируемые рестораны предоставляют возможность клиентам заказать еду с доставкой, взять еду на вынос и поесть в заведении.

После анализа маркетингового блока по 4P можно свести все данные в таблицу 9, показывающую сильные и слабые стороны конкурентов.

Таблица 9 – Сводные данные по анализу 4P

<b>Политика</b>	Дыхание вока	Soft Loft
Товарная политика	+	+
Ценовая политика	+	+
Сбытовая политика	+	+
Политика продвижения		+

Из таблицы 9 видно, что ресторан «Soft loft» является абсолютным лидером среди возможных конкурентов.

Вывод – проведено сравнение конкурентов по следующим показателям: сила, ценовая политика, политика продвижения. Распределили конкурентов по группам.

### **3.1.2 Анализ рисков, угроз и возможностей**

Задача – проанализировать возможности реализации стартапа ресторана «Сделай Сам».

Далее проведем SWOT–анализ [26] по планируемому ресторану. Анализ представлен в таблице 10. В таблице указаны мероприятия, которые направлены на снижение возможных угроз и укрепление слабых сторон, за счет использования потенциальных возможностей и сильных сторон. Все они направлены на развитие ресторана и удовлетворение внутренних и внешних заинтересованных сторон ресторана.

Также на стадии выведения ресторанный бизнес стоит учесть возможные риски, которые способны повлиять на деятельность ресторана. В таблице 11 проведена оценка рисков, с помощью предположительной вероятностью их наступления и уровнем значимости наступления данного риска для ресторана. Вероятность и последствия наступления риска оценивались по 10-бальной шкале, где:

– для вероятности 1 – наступление риска крайне вероятно; 10 – риск обязательно наступит;

– для последствий 1 – наступление риска никак не отразится на ресторане; 10 – риск значительно повлияет на ресторан.

Оценкой риска является произведение значений вероятности наступления риска и его последствий. Если оценка риска находится в значениях в диапазоне от 1 до 15, это означает, что риском можно пренебречь.

Таблица 10 – SWOT–анализ

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>1) Наличие четкой специализации (ресторан предлагает гриль-меню, блюда которого посетитель приготовит сам)</p> <p>2) Активно развивается Instagram-аккаунт ресторана</p> <p>3) Демократичный ценовой диапазон (от 350 до 1 000 руб.)</p> <p>4) Проводятся тематические мероприятия и мастер-классы.</p> <p>5) Удобное место расположения ресторана</p> <p>6) Квалифицированный персонал, подобранный под специфику ресторана</p>	<p>1) Не широкий ассортимент предлагаемых блюд.</p> <p>2) Отсутствие доставки еды</p> <p>3) Наличие конкурентов, находящихся рядом по расположению.</p>
Потенциальные возможности	Использование сильных сторон для получения возможностей	Ликвидация слабых сторон путем реализации возможностей
<p>1) Увеличение доли рынка (например, блюда для вегетарианцев и пр.)</p> <p>2) Новые виды услуг (например, проведение выездных банкетов и кейтерингов)</p> <p>3) Расширение ассортимента (как по видам кухни разных народов мира, так и по видам блюд)</p> <p>4) Создание сети ресторанов</p> <p>5) Развитие собственного бренда</p> <p>6) Рост узнаваемости ресторана</p> <p>7) Мотивация персонала</p>	<p>Возможные меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение различных маркетинговых акций в Instagram для привлечения новых посетителей</li> <li>• Разработка гриль-меню для вегетарианцев.</li> <li>• Постоянное развитие персонала для более детальной работы с посетителями.</li> <li>• Проведение «капсульных» мероприятий с приглашением блогеров для привлечения интереса посетителей.</li> </ul>	<p>Возможные меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка программы самостоятельного приготовления блюд в домашних условиях клиентами ресторана, с применением доставки заготовок от ресторана «Сделай сам».</li> <li>• «Переманивание» клиентов других заведений путем позиционирования ресторана, как заведения с уникальной концепцией в рамках города.</li> </ul>
Потенциальные угрозы	Использование сильных сторон для предотвращения возможных угроз	Уменьшение слабых сторон путем предотвращения возможных угроз
<p>1) Потеря квалифицированного персонала</p> <p>2) Появление еще нескольких сильных конкурентов с агрессивной политикой привлечения и удержания посетителей</p> <p>3) Рост налогового бремени</p> <p>4) Рост цен на продукты и используемые ресурсы</p> <p>5) Снижение покупательной способности населения</p> <p>6) Широкое распространение СМИ неблагоприятных сведений о ресторане</p>	<p>Возможные меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка программы для карьерного роста персонала и увеличения заработной платы, которая основывается на отработанном стаже сотрудника.</li> <li>• Нарработка широкой базы постоянных посетителей для получения устойчивой финансовой ситуации ресторана.</li> <li>• Ведение открытой политики ресторана, как для внутренних, так и для внешних заинтересованных сторон.</li> </ul>	<p>Возможные меры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка альтернативного меню с применением взаимозаменяемых качественных ингредиентов с более низкой стоимостью (например применение в салате не мраморной говядины, а обычной).</li> <li>• Участие в тендерах.</li> </ul>

Таблица 11 – Оценка рисков

Наименование риска	Вероятность	Последствие	Оценка риска
<b>Производственные риски</b>			
1. Возможная недопоставка оборудования	3	8	24
2. Поставка оборудования не в срок	6	5	30
3. Риск потери помещения	1	10	10
4. Не укладывание в сроки запуска	3	6	18
5. Повышение стоимости сырья	5	3	1
6. Низкий уровень профессионализма обслуживающего персонала и работников кухни	3	9	27
<b>Коммерческие риски</b>			
7. Неплатёжеспособность клиентов	3	8	24
8. Появление новых конкурентов	5	8	40
<b>Финансовые риски</b>			
9. Инфляционные процессы	2	2	4
10. Колебания валютных курсов	7	4	28
<b>Юридические риски</b>			
11. Нечётко оформленные документы	1	7	7
12. Двойная трактовка законодательства	2	7	14
<b>Форс-мажорные риски</b>			
12. Болезнь персонала	3	8	24
13. Пандемия	3	10	30

Риск, находящийся в диапазоне от 15 до 40, является умеренным, его нужно учитывать при работе, но разрабатывать мероприятия для данного риска является не обязательным. Риски, которые находятся в диапазоне от 40 до 100, это риски, которые могут повлиять на состояние дел ресторана. Их нужно контролировать и разрабатывать для них мероприятия, чтобы они не увеличивались.

Оценке рисков относительно нашего ресторана наибольшее значение набрал риск появления новых конкурентов. Соответственно для него нужно

разрабатывать мероприятия, которые будут снижать уровень данного риска или как минимум не давать возможности ему расти. Для снижения данного риска могут быть применены мероприятия, указанные ранее в таблице 3.

Анализ рисков необходимо будет проводить постоянно с определенной периодичностью, так как уровень рисков со временем может измениться, а также есть вероятность появления новых рисков.

Вывод – проведен SWOT–анализ, определены наиболее вероятные риски при реализации проекта ресторана «Сделай Сам».

### **3.1.3 Анализ целевой аудитории**

Задача – сформулировать портрет потенциального потребителя ресторана «Сделай Сам».

Для того, чтобы ресторан приносил прибыль, необходимо определить его целевую аудиторию.

Целевая аудитория ресторана выявляется с целью дальнейшего развития ресторана и построения рекламной стратегии. Для более точного проведения анализа целевой аудитории, необходимо классифицировать аудиторию по общим признакам, такими могут быть: географический, демографический, поведенческий и психографический.

Географический признак – признак, который описывает географическую область охвата на которую нацелен проект. Для ресторана «Сделай сам», на момент разработки, областью охвата является город Томск и город Северск, а также близлежащие поселки.

Демографический признак – признак, описывающий семейное положение потребителя, его возраст, доход, увлечения и прочее. Ресторан «Сделай сам» рассчитан на сегмент людей со средним уровнем дохода и выше. Наибольшим спросом ресторан будет пользоваться у работающих людей.

Ресторан подойдет как для семейных пар, так и людей, не состоящих в браке. Возрастная категория ресторана рассчитана на 23 – 50 лет.

Психографический признак – это признак, который описывает мотивацию посещения ресторана. Мотивацией к посещению может быть желание ощутить себя поваром, желание экспериментировать, желание окунуться в атмосферу уютного праздника, представляя, что ты готовишь вкуснейшие блюда «с дымком» для своих близких, как это происходит на заднем дворе загородного домика.

Поведенческий признак – это признак, который описывает особенности поведения потребителя при выборе ресторана. Поводом для посещения может быть желание встретиться с друзьями, провести романтическое свидание, организация семейного ужина или какого-либо празднования.

Далее рассмотрим возможные типы посетителей ресторана.

Любители мяса – посетители, которые обожают сочную, качественную мясную продукцию и не могут обойтись ни дня без мяса;

Любители гриля – посетители, которые любят блюда «с дымком».

Блогеры – посетители, которые любят посещать места, способные удивить и заинтересовать их аудиторию;

Близкие люди – семьи или просто друзья, желающие провести уютно и атмосферно вечер;

Влюбленные пары – посетители, которые хотят провести романтично время, вовлеченные в совместное приготовление ужина.

Определив типы людей, которых может привлечь заведение «Сделай сам», воспользуемся инструментом «Кодовый замок» (таблица 12) для составления уникального торгового предложения. В данной таблице обозначены критерии, которыми руководствуются посетители при выборе заведения.

Таблица 12 – Кодовый замок

№	Название типажа	Явная	Скрытая	Критерии выбора
1.	Любители мяса	Употребить мясо	Удовлетворить потребности	Качественное сырье Широкий ассортимент блюд Удовлетворяющая степень прожарки
2.	Любители гриля	Употребить блюда с гриля	Удовлетворить потребности	Широкий ассортимент
3.	Блогеры	Выложить пост в аккаунт социальной сети в качестве рекламной акции для получения за это денег или иного вознаграждения	Привлечь интерес аудитории (подписчиков) и поднять охваты. Остаться в тренде	Модное и красивое место. Место, которое может откликнуться аудитории
4.	Близкие люди	Вкусно и сытно покусать	Провести уютно вечер	Красивое и уютное место. Негромкая музыка. Широкий выбор блюд
5.	Семейные пары	Вкусно и сытно покусать	Провести романтично совместное время	Красивое и уютное место Совместное приготовление пищи

Определим качественную характеристику нашего продукта, созданную на основании выбранного ресурса, соответствующую критерию выбора потребителя.

Таблица 13 – Кодовый ключ

Качественная характеристика товара	Ресурсы	Тип ресурса
Качественное сырье	Проверенные поставщики	Связи
Широкий ассортимент блюд	проработанное меню шеф-поваром	Человеческие
Модное и красивое место	Эксклюзивный дизайн, разработанный дизайнером	Материальные
Правильно приготовленное блюдо	Обученные сотрудники, контролирующие приготовление пищи	Знания
Популярность	Человек по продвижению сайта, реклама (SMM)	Человеческие
Негромкая музыка	Контроль администратора	Человеческие

Проведем процесс подбора «Замыкания замка», т.е. идеально подберем все части «замка» друг к другу исходя из таблиц 10 и 11. Результат изображен на рисунке 11.

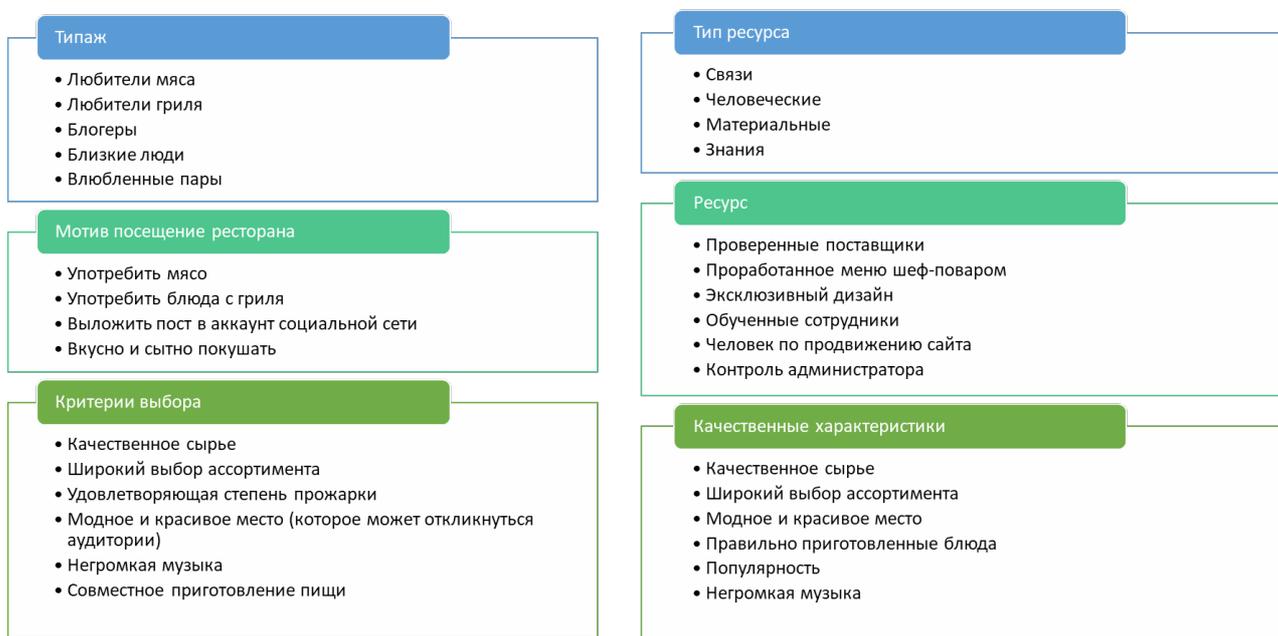


Рисунок 11 – Замыкание замка

В результате, рассматриваемые типажи и составляют нашу целевую аудиторию.

Далее проведем выбор целевой аудитории с помощью оценки каждого критерия. Результат представлен в таблице 14. Оценка проводится по пятибалльной шкале, где 1 – почти не важно, 5 – очень важно.

Таблица 14 – Выбор целевой аудитории

Требования \ Типажи	Любители мяса	Любители гриля	Блогеры	Близкие люди	Семейная пара
Эксклюзивное сырье	5	5	2	3	3
Широкий выбор ассортимента	5	5	4	5	4
Качественно приготовленная еда	5	5	4	4	4
Качественное обслуживание персонала	5	5	4	5	5
Уютная атмосфера	4	4	4	5	5
Сумма	<b>24</b>	<b>24</b>	18	22	21

Проанализировав полученные результаты, можно сделать вывод, что основная аудитория, которая будет посещать ресторан «Сделай сам» – «Любители мяса» и «Любители гриля». На данных потребителей требуется обращать наибольшее внимание.

Далее, чтобы подход к основной целевой аудитории был персонализированный, выделим факторы, влияющие на образ жизни наших основных типажей. Пример будет рассмотрен на типе «Любители мяса» Результат представлен на рисунке 12.

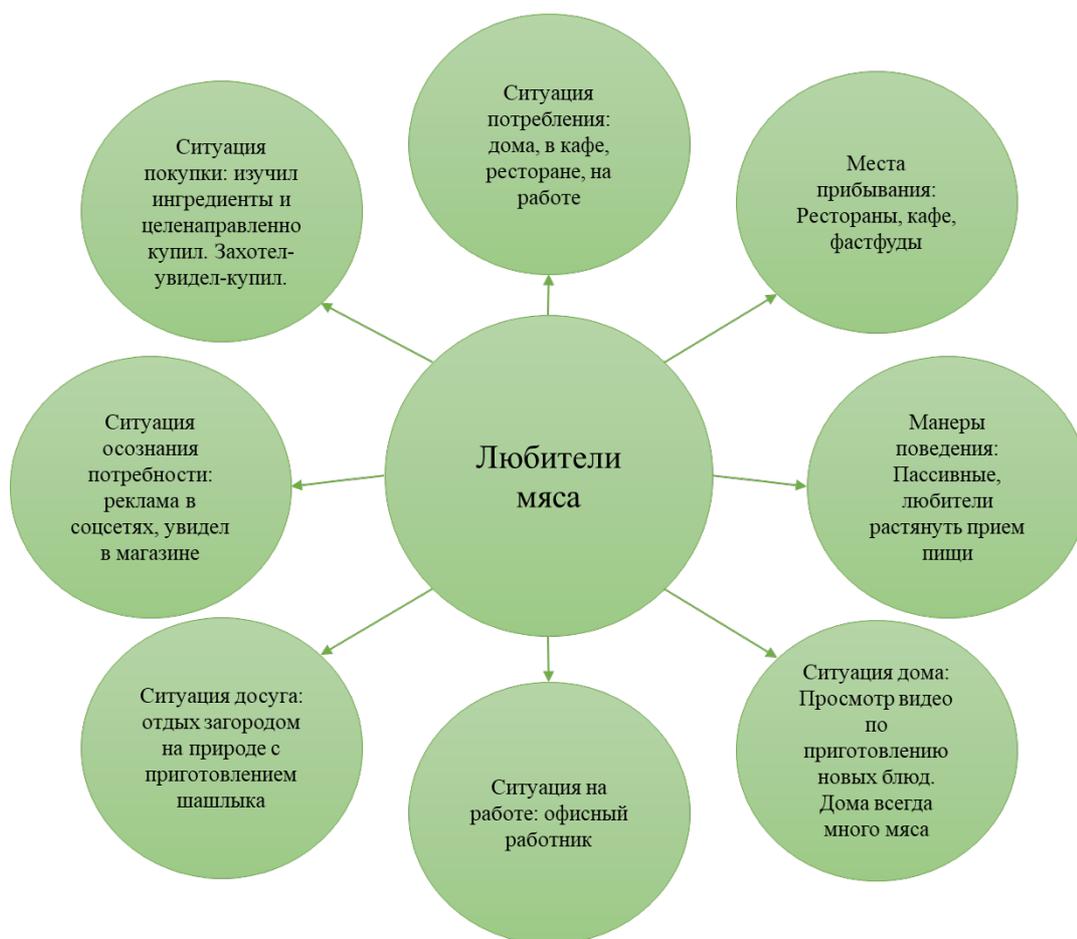


Рисунок 12 – Персонафикация

Проанализировав полученные результаты ранее, можем составить портрет нашего потребителя. Им является посетитель:

- 23-50 лет;
- с любым семейным положением и размером семьи;
- работающий;
- причиной покупки которого является: желание сытно покушать правильно приготовленный мясной продукт из качественного сырья;
- мужчина 60%, женщина 40%;
- любитель насладиться пищей, не торопясь, растягивая удовольствие.

Проделав анализ целевой аудитории, теперь точно знаем нашу целевую аудиторию и основные типажи, которые будут преобладать в ресторане.

Именно на таких посетителей будет уклон при формировании маркетинговой стратегии.

Вывод – с помощью метода «кодовый замок» сформирован портрет целевой аудитории ресторана «Сделай Сам».

### 3.2 Формирование плана реализации предлагаемой маркетинговой стратегии

Задача раздела – сформулировать маркетинговую стратегию ресторана «Сделай Сам».

Предлагаемая к реализации ресторану «Сделай сам» маркетинговая стратегия основывается на направлениях, представленных на рисунке 13.

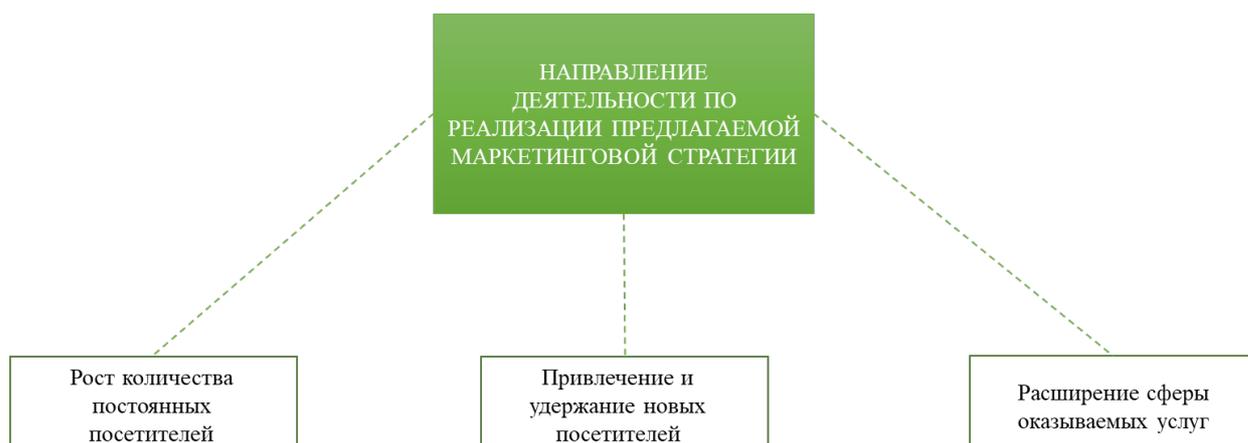


Рисунок 13 – Основные направления реализации предлагаемой маркетинговой стратегии

Рассмотрим действия по каждому предлагаемому направлению.

1. Увеличения количества постоянных посетителей можно добиться путем:

1) создания базы постоянных посетителей, в которой должна содержаться следующая информация:

- имя посетителя;
- его день рождения (тогда будет ясен и возраст клиента);
- его вкусовые предпочтения (наиболее часто заказываемые

блюд а);

- его контактный мобильный номер;
- наличие почтового ящика и установленного смартфон мессенджера или установленное приложение ресторана.

2) созданию базы постоянных клиентов будет также способствовать выдача карт постоянного клиента, для получения которой нужно будет заполнить анкету, в которой в качестве вопросов должна содержаться вся перечисленная выше информация.

Карта постоянного клиента должна накапливать бонусы, при накоплении которых постоянный клиент имеет право потратить их в любое удобное ему время в качестве оплаты за заказанные блюда. Предлагаемые посетителю преимущества представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Преимущества владения картой постоянного клиента

Кроме того, карта постоянного клиента может иметь следующие преимущества для ее держателя:

- он будет первым узнавать обо всех новшествах, акциях и тематических мероприятиях, проводимых рестораном;
- он будет иметь преимущественные права на бронирование столика в удобное для держателя карты время.

А также, если клиент празднует свой день рождения в ресторане, ему

будет предоставляться скидка от общей суммы счета или подарок от заведения.

Также заставить прийти посетителей ресторана повторно могут лучшие по сравнению с конкурентами уровень сервиса, подачи блюд, более интересный интерьер, наличие дополнительных услуг.

2. Мероприятия по привлечению новых клиентов должны включать в себя:

1) изготовление и размещение около входа или в непосредственной близости от ресторана наружной рекламы;

2) ресторан может быть вовлечен в различные медиа-проекты: например, мероприятия, проходящие в честь какого-либо события в городе Томске;

3) проведение в ресторане различных тематических мероприятий и дегустаций. Такие мероприятия должны проводиться ежемесячно в соответствии с утвержденным на год планом (например, благотворительный ужин и пр.);

4) переманивание клиентов у других ресторанов-конкурентов (например, клиент в первое посещение получает от ресторана презент или скидку на самое дорогое блюдо в чеке);

5) развернутая рекламная кампания во всех видах СМИ (особенно в Интернет);

6) максимальное использование социальных сетей для продвижения и популяризации ресторана (в том числе проведение какой-либо игры с пользователями социальных сетей, призом в которой является ужин на двоих в ресторане.

Если посетители не просто поедят в ресторане, а получат необходимую им атмосферу и положительные эмоции, они захотят вернуться, а также расскажут об этом своим друзьям и знакомым. Такое «сарафанное радио» также является одним из инструментов по привлечению новых клиентов,

которые, заинтересовавшись рассказом своих друзей / знакомых, также захотят посетить ресторан.

Мероприятия по удержанию привлеченных посетителей должны включать в себя:

1) анализ и постоянное совершенствование на его основе системы обслуживания посетителей. Необходимо проработать системы обслуживания, которые должны опираться на продуманные стандарты. Маркетинг не заканчивается на фасаде ресторана и зале – он тесно взаимосвязан с кухней, кассой и административным составом;

2) отработка системы продаж. Главной задачей здесь является проведение постоянного анализа того, что покупается посетителями и в каком количестве, что позволяет формировать ключевые позиции и якорные блюда. Результаты такого анализа позволяют увеличить продажи;

3) проведение постоянной работы по обучению персонала техникам продаж. Бармен и официанты должны не просто принять заказ от посетителей, но уметь заинтересовать их, рассказав о том или ином блюде, порекомендовав к нему дополнительный соус или гарнир и пр.

Кроме того, с целью роста количества посетителей ресторан должен быть дополнен какими-либо досуговыми комплексами. При этом статус ресторана не позволяет установку каких-либо современных игровых развлечений (этот шаг низведет ресторан до уровня какого-либо кафе или ресторана среднего класса). Возможным вариантом дополнительного досуга может являться в летнее время установка террасы или же организация прогулочной зоны или фотозоны на открытом воздухе. Такой вариант позволит посетителям окунуться в летнюю атмосферу. Мысленно очутиться вне города не только благодаря особенностям кухни, но возможностью соприкоснуться с природой.

Таким образом, составляя, в соответствии с предлагаемой маркетинговой стратегией, свой план локального маркетинга, ресторан

сможет использовать по максимуму все виды продвижения. При этом связям с общественностью и пиару ресторана следует, особенно в первое время, уделять максимальное внимание.

Для того, чтобы все запланированные мероприятия проходили с наибольшим эффектом, следует составить маркетинговый календарь, который определит активность ресторана на ближайший год. Разбив такой маркетинговый календарь на периоды (месяцы или недели), и привязав каждый период к конкретному маркетинговому мероприятию, предприятию будет легче отслеживать исполнение поставленных целей.

Вывод – сформулирована маркетинговая стратегия по созданию ресторана формата «Сделай Сам» и привлечению клиентов.

### **3.3 Финансовое обоснование стартапа**

Задача – рассмотреть экономическую эффективность создания ресторана формата «Сделай Сам».

В данном разделе будут рассмотрены следующие финансовые аспекты:

- административные расходы;
- затраты на продукцию;
- основные затраты;
- кредиты;
- прогноз объема продаж;
- точка безубыточности;
- движение денежных средств.

Рассмотрим административные расходы. В эту категорию будет отнесена заработная плата (таблица 15).

Таблица 15 – Заработная плата сотрудников

Должность	Число рабочих	Оклад,руб.	Годовой ФОТ, тыс. руб.
Директор	1	100 000	1 200 000
Бухгалтер	1	45 000	540 000
Менеджер	2	40 000	960 000
Бармен	2	30 000	720 000
Официант (помощник по приготовлению)	6	30 000	2 160 000
<b>ИТОГО</b>	<b>17</b>	<b>320 000</b>	<b>5 580 000</b>
SMM специалист (аутсорсинг)	1	15 000	180 000
Клининг (аутсорсинг)	1 бригада (4 человека)	60 000	720 000
<b>ИТОГО АУТСОРСИНГ</b>	<b>5</b>	<b>75 000</b>	<b>900 000</b>

Непосредственно в штате ресторана находятся 12 человек, ФОТ которых составляет 245 000 руб. в месяц. Отчисления во внебюджетные фонды составляют 73 500 руб. (30 % от ФОТ). Так как SMM специалист и бригада клининга сотрудничают на договорной основе, а не включены в штат ресторана, то и отчисления во внебюджетные фонды по ним не направляются.

Ежемесячный ФОТ составляет 318 500 руб. и 75 000 руб., который рассчитаны на аутсорсинг.

Следующим аспектом, который будет рассмотрен, будут затраты на продукцию.

В затратах на продукцию учтены такие позиции, как: зелень, овощи, мясо, молочная продукция, бакалея, специи, фрукты. Полный перечень необходимого сырья на месяц с указанием объема потребления и стоимостью представлен в приложении А. Итоговая сумма затрат на сырье в месяц составила 698 565 руб.

Рассчитаем стоимость блюд ресторана «Сделай сам», где наценка ресторана составляет 17-20%. Расчет представлен в таблице 16. В расчете представлены обобщенные блюда с усредненными ценами.

Таблица 16 – Обобщенное меню ресторана

Наименование изделия	Стоимость закупочная, руб.	Конечная стоимость, руб.
Салат мясной	240	300
Салат с мясом птицы	200	250
Салат с морепродуктами	224	280
Овощной салат	176	220
Мясное блюдо основное	320	400
Блюдо из мяса птицы основное	256	320
Блюдо с морепродуктами основное	304	380
Гарнир	120	150
Напиток холодный	176	220
Кофейный напиток	160	200
Чайный напиток	136	170

Средний чек заведения составляет 700 руб. В данную стоимость входит основное блюдо, салат и напиток.

Далее рассмотрим основные траты ресторана. К ним будут относиться траты на аренду помещения, траты на оборудование, мебель, посуду, гигиенические средства и пр. Для начала рассмотрим траты на аренду помещения. Помещение для ресторана «Сделай сам» планируется по адресу ул. Набережной реки Ушайки, 10. Площадь сдаваемого помещения составляет 200 м<sup>2</sup>, стоимость аренды составляет 140 000 руб. в месяц. Инженерные сети помещения рассчитаны на ресторан. Для создания необходимой нам атмосферы помещения, понадобится провести ремонт. Для этих целей планируется нанять дизайнера помещения. Общая стоимость услуг дизайнера

и материалов для создания требуемого дизайна составит 2 000 000 руб. (в данную стоимость не включена мебель).

Далее рассчитаем сумму затрат на различную технику, оборудование и посуду ресторана и пр. Такие затраты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Общие затраты

Наименование оборудования	Количество единиц, шт.	Цена за единицу, руб.	Итоговая цена, руб
Стол-гриль	10	78 000	780 000
Стол разделочный	3	7 000	21 000
Холодильное оборудование кухонное	2	70 000	140 000
Холодильник для бара	1	20 000	20 000
Кассовый аппарат	2	15 000	30 000
R-Кеерер	2	25 000	50 000
Ноутбук	1	25 000	25 000
Кондиционер	2	15 000	30 000
Вытяжка	4	21 000	84 000
Модем	1	800	800
Посуда для приготовления пищи		90 000	90 000
Стаканы	50	150	7 500
Бокалы	50	300	15 000
Тарелки	100	200	20 000
Столовые приборы	400	100	40 000
Сервировочный текстиль		20 000	20 000
Бытовая химия и предметы гигиены		10 000	10 000
Канцелярия		4 000	4 000
Стулья	40	4 000	160 000
Предметы интерьера		40 000	40 000
Кофе-машина	1	150 000	150 000
Посуда для приготовления напитков		10 000	10 000
<b>Итого</b>			<b>1 747 300</b>

Рассчитаем итоговую сумму общих затрат. Расчет представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Итоговая сумма общих затрат

Наименование затрат	Итоговая сумма, руб.
Аренда помещения	140 000
Коммунальные платежи	45 000
Реклама	40 000
Непредвиденные расходы	100 000
Заработная плата сотрудников	320 000
Закупки	698 565
Итого	1 343 565

Для осуществления бизнес-проекта «Сделай сам» потребуется 1 343 565 руб.

При линейном методе начисления амортизационных отчислений годовая сумма определяется по формуле:

$A = \text{Сперв} * \text{На} / 100$ , где:

A – ежегодная сумма амортизационных отчислений;

Сперв – первоначальная стоимость объекта;

На – норма амортизации.

Рассчитаем срок полезного использования оборудования (таблица 19).

Таблица 19 – Срок полезного использования оборудования

Наименование	Группа амортизации	Срок полезного использования, лет.	Годовая норма амортизации, %	Первоначальная стоимость, руб/шт	Ежегодная сумма амортизационных отчислений, руб.
Стол-гриль	5	10	10	78 000	7 800
Холодильное оборудование	5	10	10	70 000	70 000
Холодильник для бара	5	10	10	20 000	2 000
Кассовый аппарат	4	7	14,3	15 000	2 143
R-Кеерег	4	7	14,3	25 000	3 572
Вытяжка	4	7	14,3	21 000	3 000
Кондиционер	3	5	20	15 000	3 000
Ноутбук	2	3	33,3	25 000	8 336
Кофе-машина	5	10	10	150 000	15 000
Модем	2	3	33,3	800	267
Итого					115 118

Сумма ежегодных амортизационных отчислений составит 115 118 руб.

Рассчитаем постоянные расходы, данные предоставлены в таблице 20.

Таблица 20 – Постоянные расходы

Наименование затрат	Итоговая сумма, руб
Аренда помещения	140 000
Коммунальные платежи	45 000
Реклама	40 000
Заработная плата сотрудников	395 000
Продукты (сырье)	698 565
Итого	1 318 565

Общие вложения в проект составят 3 090 865 рублей, из которых 1 000 490 рублей планирует вложить сам инициатор проекта. Оставшаяся часть 2 090 375 рублей будет взята в кредит у банка под 12% годовых, на срок 2 года, залогом по нему будет собственность инициатора проекта. Сумма платежа в месяц по кредиту составит 98 401 рубль. Переплата по кредиту за 2 года составит 271 249 рублей.

Рассчитаем прогноз объема продаж. Результаты представлены в таблице 21.

Таблица 21 – План продаж

Средний чек, руб	700
Посещаемость, человек в день	100
Дней в месяце	30
Выручка в месяц, руб	2 093 700

Отталкиваясь от выше приведенных данных, выручка ресторана составляет 69 790 рублей в день, соответственно, в месяц выручка составит 2 093 700 рублей.

Точка безубыточности – финансовый показатель, величина которого определяет необходимый объем продаж для стабильной работы предприятия без получения убытков и прибыли.

Рассчитаем точку безубыточности для проекта:

$$Q = \frac{FC}{R} = \frac{680000}{0,65} = 1\,049\,964$$

(1)

Где –  $Q$  – точка безубыточности проекта, руб.

$FC$  – постоянные затраты, руб.

$R$  – рентабельность маржинальной прибыли, %

В нашем случае компания не понесет убытки при объеме продаж за месяц = 1500 шт.

Дальнейшие расчеты будут представлены в сокращенном формате, за первые 3 месяца реализации стартапа.

Далее рассмотрим воронку продаж с канала трафика из Instagram в таблице 22.

Таблица 22 – Воронка продаж

Месяц	0	1	2	3
Выручка		2 093 700	2 093 700	2 093 700
Средний чек	700			
Кол-во продаж		2 991	2 991	2 991
Воронка продаж				
	День	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3
Пешеходный трафик	2000	60 000	60 000	60 000
Конверсия в визит	24%	0	0	0
Кол-во визитов	474	14 220	14 220	14 220
Конверсия в продажу	13%	0	0	0
Кол-во продаж	62	1 849	1 849	1 849
Выручка с трафика	43134	1294020	1294020	1294020
Инстаграм				
Охват	5 667	170 000	170 000	170 000
Прирост охвата	0%			
Конверсия в клик	4,80%	4,8%	4,8%	4,8%
Кол-во кликов	272	8 160	8 160	8 160
Конверсия в заявку	40%	40%	40%	40%
Кол-во заявок	109	3 264	3 264	3 264
Конверсия в продажу	35%	35%	35%	35%
Кол-во продаж	38	1 142	1 142	1 142
Стоимость клика	4	4	4	4
Расходы на рекламу	1306	39 168	39 168	39 168
Стоимость заявки	12	12	12	12
Стоимость клиента	34	34	34	34
Выручка с канала	26 656	799 680	799 680	799 680
ROMI канала	2142%	21	21	21

В таблице 23 представлены переменные и постоянные расходы стартапа с валовой и чистой прибылью от коммерческой деятельности.

Таблица 23 – Расходы и прибыль

Месяц	0	1	2	3
<b>Переменные расходы</b>	24 591	737 733	737 733	737 733
Сырье	23 286	698 565	698 565	698 565
Реклама	1 306	39 168	39 168	39 168
<b>Валовая прибыль</b>		1 355 967	1 355 967	1 355 967
Рентабельность		65%	65%	65%
<b>Постоянные расходы</b>		680 000	680 000	680 000
Аренда помещения	4667	140 000	140 000	140 000
Коммунальные платежи	15000	45 000	45 000	45 000
Непредвиденные расходы	3333	100 000	100 000	100 000
ФОТ	13167	395000	395000	395000
<b>Операционная прибыль</b>		675 967	675 967	675 967
Рентабельность		32%	32%	32%
<b>Отчисления</b>				
Налог УСН	6%	125622	125622	125622
Амортизация		34983	34983	34983
Кредит		98401	98401	98401
Сумма кредита	2 090 375			
Ежемесячный платеж	98401			
<b>Чистая прибыль</b>		416 961	416 961	416 961
Рентабельность		19,92%	19,92%	19,92%
<b>Накопленный итог</b>		416 961	833 921	1 250 882
<b>Инвестиции</b>				
Оборудование	1747300			
Вложения на старте	1343565			
Всего	3090865			
Срок окупаемости проекта	11 мес			
Ставка дисконтирования	20%			
Коэффициент дисконтирования	1	0,983607	0,819672	0,68306
Дисконт.доход		444535	370446	308705
Дисконт.расход	1 000 490	0	0	0
NPV (за год)		1 367 575		
PI (за год)		2,37		
IRR (% , за год)		137%		
DPP (лет)		0,422		
Стоимость компании	7826995			

Чистая прибыль накопленным итогом за год составляет 5 003 528 руб. Чистая приведенная прибыль за один год – 3 371 153 руб. Срок окупаемости проекта составит 11 месяцев.

Стоимость компании рассчитывалась путем сложения дисконтированного дохода за 2 года деятельности компании с учетом вложенных на старте инвестиций и составила 9 833 172 руб. Эффективность проекта проведена на основании рассчитанного финансового плана по интегральным показателям эффективности, таким как чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма прибыли (IRR – Это ставка дисконтирования, при котором NPV=0) и другие. Полученные данные представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Интегральные показатели эффективности за год

Показатель при учете годового денежного потока	Значение
Ставка дисконтирования (r), %	20%
Срок окупаемости (DPP), лет	0,422
Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	1 367 575
Внутренняя норма доходности (IRR), %	137%
Индекс доходности (PI)	2,37

Были взяты средние возможные значения, и результат оказался положительным. Приведенные выше показатели говорят об инвестиционной привлекательности данного проекта.

Выводы по разделу 3: проведено сравнение конкурентов по следующим показателям: сила, ценовая политика, политика продвижения. Распределили конкурентов по группам. Прямыми конкурентами нашего ресторана являются заведения «Дыхание вока» и «Soft Loft»

С помощью метода «кодовый замок» сформирован портрет целевой аудитории ресторана «Сделай Сам».

Проведен SWOT – анализ, определены наиболее вероятные риски при реализации проекта ресторана «Сделай Сам». Наиболее сильными сторонами ресторана являются: наличие четкой специализации (ресторан предлагает гриль-меню, блюда которого посетитель приготовит сам), демократичный

ценовой диапазон (от 350 до 1 000 руб.). Слабыми сторонами являются: не широкий ассортимент предлагаемых блюд, отсутствие доставки еды, наличие конкурентов, находящихся рядом по расположению.

Основными направлениями деятельности по реализации маркетинговой стратегии выделено: увеличение постоянных посетителей, привлечение и удержание новых посетителей, расширение сферы оказания услуг.

Эффективность проекта проведена на основании рассчитанного финансового плана по показателям эффективности инвестиций  $NPV$ ,  $PI$ ,  $DPP$ ,  $IRR$ . Все рассчитанные показатели соответствуют критериям эффективности ( $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $DPP < n$ ,  $IRR > i$ ), что подтверждает эффективность инвестиций в рассматриваемый инновационный проект. Кроме того проведена оценка стоимости полученного бизнеса как стартапа.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗНМ01	Рубаненко Сергею -

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление/специальность</b>	27.04.05 Инноватика
<b>Уровень образования</b>	Магистр		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i> – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стейкхолдеры делятся на прямых и косвенных (работники Университета, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, студенты, ВУЗы Российской Федерации, родители студентов, жители Томской области, работодатели студентов);</li> <li>- стратегическая цель: «Обеспечение устойчивого развития и дальнейшего повышения конкурентоспособности научно-исследовательского университета в стране и в мире».</li> <li>- миссия: «Повышение конкурентоспособности страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий».</li> </ul>
<p>2. <i>Законодательные и нормативные документы</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудовой кодекс РФ</li> <li>- законодательство РФ по охране труда</li> <li>- природоохранное законодательство</li> </ul>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>Принципы корпоративной культуры отражены в действующих локальных документах Университета – коллективный договор и этика организации. Организация труда происходит с соблюдением всех мер безопасности. Университет заинтересован в обучении персонала и развитии человеческих ресурсов. Организация принимает активное участие в помощи сотрудникам и студентам.</p>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров – влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>Внешняя социальная ответственность направлена на: - деятельность по охране природы и окружающей среды. - активное взаимодействие с местным сообществом и местной властью. - высокую ответственность перед социальным обществом, сотрудниками и студентами, поскольку оказывает значительное влияние на общественный сектор.</p>
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности закреплены: - трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ; - Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации»; - свидетельством о государственной регистрации; - приказами Минобрнауки РФ.</p>

**Перечень графического материала:**

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)

**Дата выдачи задания для раздела по линейному графику****Задание выдал:**

<b>Руководитель ООП, должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		

**Консультант:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
доцент	Черепанова Н.В.	к.философ.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗНМ01	Рубаненко С.		

## **4 Социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность организации заключается в реализации ее интересов посредством обеспечения социального развития коллектива организации и ее активного участия в развитии общества.

Социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Деятельность организации – это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Поэтому технологии современного управления должны включать сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы организации, и подходах к формированию системы корпоративного управления, которая, в свою очередь, должна базироваться на принципах корпоративной социальной ответственности.

Основные принципы социальной ответственности:

1. Прозрачность проявляется в четком и понятном ведении процедур. Любая информация, кроме конфиденциальных данных, должна быть общедоступной. Недопустимо сокрытие или фальсификация данных.

2. Системность отображается в наличии основополагающих направлений реализации конкретных программ. Дирекция в полной мере берет на себя ответственность за текущую и последующую деятельность. Это должно быть интегрировано во все бизнес-процессы.

3. Актуальность указывает на своевременность и востребованность предлагаемых программ. Они должны охватывать существенное количество людей и быть максимально заметными для общества. Затраченные средства обязаны помогать решать поставленные задачи после объективной и

регулярной их оценки.

В данном разделе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности кафе формата «Сделай сам»

Предложены рекомендации по созданию управления корпоративно-социальной ответственностью «Сделай Сам».

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

#### 4.1 Определение целей и задач программы КСО на «Сделай сам»

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании.

Таблица 25 – Определение целей КСО на предприятии

<b>Миссия компании</b>	Повышение уровня ценности, и причастности клиента к ресторану «Сделай Сам» за счет вовлечения клиента в услугу.	<b>Цели КСО</b>  1. улучшение имиджа компании, рост репутации; 2. реклама товара и услуги; 3. стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе; 4. развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке.
<b>Стратегия компании</b>	Стратегия инновационного развития компании предусматривает повышение экономической эффективности приложения, стоимости и инвестиционной привлекательности предприятия при обеспечении устойчивого социальноэкономического развития и необходимого уровня развития человеческого потенциала.	

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых

менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

- Правила, используемые при оценке результатов деятельности предприятия в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

- Правила, по которым складываются отношения предприятия с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

- Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

- Правила, по которым предприятие ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Цели КСО «Сделай сам» помогут реализовать стратегию компании.

## **4.2 Определение стейкхолдеров программ КСО**

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО. Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Улучшение имиджа компании, рост репутации позволит привлечь новых пользователей и зарекомендовать себя среди старых клиентов. В таблице 26 определены стейкхолдеры организации, они все являются внутренними: сотрудники,

пользователи, отдел маркетинга, руководство.

Таблица 26 – Определение стейкхолдеров программ КСО

	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Улучшение имиджа компании, рост репутации	Клиенты
2	Реклама товара и услуги	Инвесторы
3	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Сотрудники
4	Развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке	Руководство

Реклама товара и услуг привлечет не только клиентов, но и инвесторов, которые смогут предложить свои самые выгодные условия сотрудничества, а также поддержать проект финансово. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе даст уверенность в будущем сотрудникам. Развитие собственного персонала руководством, которое позволит не только избежать текучести кадров, но и привлечь лучших специалистов на рынке к себе в компанию.

#### 4.3 Определение элементов программы КСО

В работе определены следующие элементы программы КСО, которые представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Пользователи	Социально-ответственное поведение	Лояльные клиенты
Отдел маркетинга	Социально значимый маркетинг	Улучшение имиджа предприятия
Сотрудники	Корпоративное волонтерство	Повышение квалификации сотрудников и переподготовка
Руководство	Социально-ответственное поведение	Качественный менеджмент

Пользователей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Отдел маркетинга заинтересован в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий.

Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

Сотрудники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

#### **4.4 Затраты на мероприятия КСО**

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров, что представлено в таблице 28. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Таблица 28 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период (руб./год)
Культурно-массовые мероприятия	800 000
Расходы, связанные с обучением	500 000
Медицинское страхование	250 000
Премии к профессиональным праздникам	1 000 000
Пенсионные выплаты	92 000
<b>ИТОГО:</b>	<b>2 642 000</b>

В целях укрепления взаимоотношений между сотрудниками, а также создания благоприятной среды для сотрудников предлагается ввести перечень культурно-массовых мероприятий. (Приложение В)

В целях усиления материальной заинтересованности работников предприятия в качественном и профессиональном исполнении своих должностных обязанностей, выполнения в полном объеме поставленных задач, снижения текучести кадров, управления трудовой и производственной дисциплины, достижения более высокого уровня производственных показателей на предприятии выплачивается вознаграждение по итогам работы за год.

«Сделай сам» выплачивает за своих работников все взносы в государственные социальные внебюджетные фонды, уплачиваемые в составе единого социального налога и профессиональных заболеваний.

Также для достижения цели, затрагивающей вопрос об использовании лучших практик, необходимо каждому сотруднику обеспечить достойное обучение.

#### 4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО

Проведем оценку эффективности мероприятий программы КСО и представим результаты в таблице 29.

Таблица 29 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Культурно-массовые мероприятия	800 000	Социальное общение, единство коллектива и общества в целом	Социальная адаптация
Расходы, связанные с обучением	5 000 000	Повышение квалификации сотрудников	Профессиональное обслуживание
Медицинское страхование	250 000	Социальная защита интересов населения в охране здоровья.	Гарантия гражданам при возникновении страхового случая получения медицинской помощи
Пенсионные выплаты	92 000.	Выплаты в пенсионный фонд, рассчитанные на каждого работника	Гарантия пенсионных выплат после наступления пенсионного возраста
Премии к профессиональным праздникам	1 000 000	материальная заинтересованность работников предприятия в качественном и профессиональном исполнении своих должностных обязанностей	Снижения текучки кадров

Соотношение затрат на мероприятия является оптимальным. Выбор в мероприятиях выбран правильный – эффект для предприятия такой же значимый, как и эффект для общества.

#### 4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

В итоге разработки программы предложим следующие рекомендации:

1. Программа КСО соответствует целям ООО «Сделай сам». Главная ценность нашей компании – наши клиенты и пользователи. Мы работаем для тех, кто нас окружает. Довольный клиент и потребитель сегодня – наше благополучие завтра. Все клиенты для нас значимы. Мы считаем, что

сотрудники проекта – единая команда. Каждый член команды ощущает ответственность за свою работу. Команда проекта стремится к постоянному совершенствованию.

2. Для предприятия преобладает внутреннее КСО.

3. Все программы КСО полностью реализуют интересы стейкхолдеров.

4. Реализуя программы КСО предприятие получает:

– Социально-ответственное поведение – лояльные пользователи;

– Социально значимый маркетинг – выгодные условия заключения договорных отношений;

– Корпоративное волонтерство – участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

5. Предприятие несет умеренные затраты на мероприятия КСО, результаты стоят потраченных средств.

6. Политику компании характеризует открытость, внимание ко всему новому, что появляется в ее сфере.

Любое предприятие существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет предприятиям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит предприятиям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их.

## **Заключение**

В данной работе были рассмотрены теоретические аспекты разработки стартапа и алгоритм выведения стартапа на рынок. Рассмотрены лучшие практики применения инноваций в ресторанном бизнесе.

Основной задачей работы является разработка стартапа ресторана с инновационной концепцией "Сделай сам". Уникальностью данного проекта является формат ресторана. В заведение устанавливаются столы-гриль и посетители ресторана, под чутким руководством сотрудников заведения, самостоятельно готовят блюда на гриле из качественно подобранного сырья с учетом своих персональных вкусовых предпочтений.

Для открытия ресторана был проведен анализ рынка и анализ конкурентов, в рамках которого были рассмотрены такие заведения, как «Дыхание вока» и «Soft Loft». Все они являются прямыми конкурентами нашего заведения. В обоих этих заведениях есть возможность самостоятельного приготовления блюд. По результатам оценки сил конкуренты являются сильными на рынке г. Томска. После анализа конкурентов был проведен SWOT-анализ, где выявлены сильные и слабые стороны нашего проекта, его возможности и угрозы, а также возможные меры, для достижения лучших показателей. В данной работе было также применено риск-ориентированное мышление, что поможет нам прогнозировать возможные нежелательные ситуации.

Проведя анализ целевой аудитории было определено, что основную массу посетителей ресторана составят «Любители мяса» и «Любители гриля». А портрет нашего потребителя: посетители 23-50 лет, с любым семейным положением, работающие, любители насладиться пищей не торопясь, растягивая удовольствие.

Также в работе рассматривались аспекты стартапа, по результатам которого было рассчитано, что для осуществления бизнеса потребуется 1 343

565 руб. ежемесячно. Общее количество вложений в стартап составит 3 090 865 рублей, из которых 1 000 490 рублей – это собственные вложения инициатора стартапа, а оставшиеся 2 090 375 будут взяты в кредит у банка под 12% годовых сроком на 2 года. Переплата по кредиту за 2 года составит 271 249 руб. Выручка ресторана в месяц составит 2 093 700 рублей. Рассчитанные критерии эффективности инвестиций соответствуют требуемым.

## Список используемых источников

1. Шевченко, С. Ю. Управление жизненным циклом инновационного продукта/ С. Ю.Шевченко //Креативная экономика - 2008. - № 1 (13).
2. Брайан, Т. Управление научно-техническими нововведениями/ Т.Брайан – М.: Экономика, 1989. – 310с.
3. Соколов, Д. В. Предпосылки анализа и формирования инновационной политики / Д. В. Соколов, А. Б. Титов, М. М. Шабанова. – С-Пб. : ГУЭФ, 1997. – 219с.
4. Плаксина, А. Оценка инновационного потенциала высших учебных заведений /А. Плаксина - Самара, 2013. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenkainnovatsionnogo-potentsiala-vysshih-uchebnyh-zavedeniy-1/viewer>, (дата обращения: 15.05.2022) – Текст: электронный
5. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]: // Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) "О науке и государственной научно-технической политике" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_11507/c0a49fc869aeeb5b28ca88d3d37b7d8f7474375f/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/c0a49fc869aeeb5b28ca88d3d37b7d8f7474375f/) (дата обращения: 15.05.2022) – Текст: электронный
6. Bateman, S. Contextual Ads Need Contextual Content / S. Bateman// The Journal of Business. – 1964. № 6. – Vol. 37. – P. 149 -162
7. Ясовских, А.Т. Маркетинговая деятельность компании / А.Т. Ясовских. - М.: Дашков и Ко. - 2018. С – 287 с.
8. Мардас, А. Н. Инновационный менеджмент / А. Н. Мардас, И.Г. Кадиев. - М. : Гиорд, 2019. - 208 с.
9. Питер, Т. От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее / Т. Питер, Б. Мастерс - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 574 с.

10. Гозман, О. Бизнес — это FUN! От российского стартапа к международной компании / О. Гозман, В. Правоторов, Е. Шахова. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 176 с.
11. Козлов, В. В. Инновационный менеджмент в АПК: Уч. / В. В. Козлов, Е. Ю. Козлова - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. -364с.(п)
13. Соколова, О. Н. Инновационный менеджмент / О.Н. Соколова. - Москва: Огни, 2017. - 208 с.
14. Харниш, В. Правила прибыльных стартапов / В. Харниш. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 204 с.
15. Рекундаль, Я. Маркетинговые коммуникации для интернет-стартапов / Я. Рекундаль. - М.: Нобель Пресс, 2016. - 708 с.
16. Якобсон, А. Я. Инновационный менеджмент / А. Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2018. - 176 с.
17. Бовин, А. А. Управление инновациями в организациях / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. - М.: Омега-Л, 2017. - 416 с.
18. Маллинс, Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Д. Маллинс , Р. Комисар. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 336 с.
19. Парабеллум, А. 100% стартап. Как создать и раскрутить бизнес / А. Парабеллум, А. Пугачев. - М.: Питер, 2019. - 841 с.
20. Хоффман, Р. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины / Р. Хоффман. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 374 с.
21. Positive eating. [Электронный ресурс]. – URL: <http://positiveeating.ru/restaurants/inzhir> – 2015 (дата обращения: 01.06.2022).
25. Гастро-кафе Soft Loft [Электронный ресурс]. – URL: <http://mylofttomsk.com/gastrocafe> – 2019 (дата обращения: 01.06.2022).
26. ГОСТР 58531- 2019. Управление организацией. Руководство по внедрению устойчивого менеджмента на малых и средних предприятиях. – М.: Стандартиформ, 2019. – 27 с.

27. Трифилова А. А. Открытые инновации - парадигма современного инновационного менеджмента // Инновации. 2008. № 1. С. 73-77
- Antil J.H. Conceptualization and Operationalization of Involvement, in Kinner. Advances, 2004
28. К73 Маркетинг менеджмент. - СПб: Питер Ком, 1998. — 896 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента») с. 252
30. Ильин, В. И. Креативный консюмеризм как тренд современного общества потребления / В. И. Ильин // Журнал социологии и социальной антропологии. - 2011. - № 5. - С. 41 -54.
31. Молчанов, Н. Н. Маркетинг инноваций/ Н. Н. Молчанов . - М. : Юрайт, 2018. - С. 51

## Приложение А

(справочное)

### «Закупка сырья»

Позиция	Расход в месяц, кг/литров	Стоимость, кг/литр	Итого, руб. в месяц
Петрушка	15	400	6000
Кинза	12	420	5040
Базилик	11	500	5500
Розмарин	10	400	4000
Лук зеленый	6	400	2400
Руккола	10	500	5000
Мята	5	500	2500
Томаты	60	250	15000
Помидоры черри	25	500	12500
Огурцы	60	200	12000
Баклажан	40	600	24000
Цукини	40	600	24000
Морковь	37,5	150	5625
Лук репчатый	18	100	1800
Чеснок	9	100	900
Кукуруза в початках	17	200	3400
Картофель	75	30	2250
Капуста брокколи	25	200	5000
Капуста цветная	25	200	5000
Капуста белокочанная	30	50	1500
Апельсин	35	80	2800
Лайм	12,5	250	3125
Лимон	15	250	3750
Яблоки	35	120	4200
Бананы	37,5	100	3750
Виноград	30	250	7500
Каперсы в рассоле	5	300	1500
Соус ткемали	7,5	700	5250
Горчица	7,5	500	3750
Аджика	6	500	3000
Сметана	15	180	2700
Майонез	17,5	180	3150
Перец черный молоты	1,5	500	750
Соль морская	10	70	700
Мука пшеничная	5	70	350
Мука кукурузная	5	90	450
Паприка копченая	1,5	500	750
Перец горошком черный	0,5	500	250
Перец горошком розовый	0,5	750	375

## Продолжение прил. А

Гвоздика сушеная	0,5	600	300
Корица палочками	0,25	600	150
Имбирь свежий	1,5	150	225
Лист лавровый	0,25	600	150
Кари	0,25	500	125
Баранина	150	500	75000
Говядина	175	450	78750
Свинина	150	350	52500
Курица	200	250	50000
Индейка	150	350	52500
Кролик	75	600	45000
Телятина	75	600	45000
Лосось	50	700	35000
Дорадо	10	550	5500
Кижуч	15	800	12000
Икра лосося	2,5	2000	5000
Кефир	2,5	100	250
Сливки кулинарные	1,5	400	600
Масло растительное	7,5	100	750
Молоко	20	50	1000
Сыр козий	5	1200	6000
Сыр Моцарелла	5	1000	5000
Сыр Сулугуни	5	1200	6000
Сыр Камамбер	1	2000	2000
Яйца куриные	5	180	900
Яйца перепелиные	5	250	1250
Чай листовой черный	5	1200	6000
Чай листовой зеленый	5	1200	6000
Зерна для кофе	6	1700	10200
Сиропы в ассортименте	3	300	900
Сахар	7,5	50	375
Клюква	2,5	350	875
Брусника	2,5	350	875
Облепиха	2,5	350	875
<b>Итого</b>			<b>698 565</b>

## Приложение Б

(обязательное)

### The concept of innovative project.

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ01	Рубаненко С.		

Руководитель ВКР:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова И.С.	к.э.н., доцент		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП :

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Ляхотюк Л.А.			

Currently, the implementation of innovative projects is inextricably linked with the movement of the scientific and technical process, which, in its turn, affects the rate of economic growth, the level, quality of life, and much more.

In order to understand how an innovative project differs from other ongoing projects, it is necessary to define the concept of "innovative project". First, let's define the term "innovation".

The concept of "innovation" in the economic environment appeared as early as 1911 in the work of Joseph Schumpeter "Theory of Economic Development". By innovation, the author understands not just an innovation, but the factor of production, the production function that predetermines "quantitative changes in a product, taking into account changes in the entire set of factors influencing it. If, instead of a combination of factors, we change the form of the function, we will get an innovation "[1]. It was J. A. Schumpeter who introduced five "cases" of innovation that remain relevant today:

- receiving a new service the consumers are not familiar with, or a new quality of the service which is already known to consumers;
- the use of a new production method that has not been tested in the industry, which is not necessarily based on a new scientific discovery and may consist of a new form of commercial use of a pre-existing service;
- penetration into a new market, that has not been represented yet in the given branch of industry or a country, regardless of the previous presence of this market;
- discovery of a new source of production factors, regardless of the previous existence of it or the necessity to create these factors anew;
- creation of a new organization of the industry, for example, achieving a monopoly or liquidating a monopoly position.

Subsequently, such scientists as Simon Kuznets, , G. Mensch, M. Kalecki, B. Twiss and others contributed to the development of science in the field of innovation. Some scientists (such as B. Twiss, A. Titov, Lapin N.I., Myers P., Cook J. and others) define innovation as a process, for example, Brian T. describes innovation

as a process in which an intellectual product (invention, novelty) acquires economic content [2].

Other scientists (Sauder U.E., Nashar A.S., Molchanov O.P., Surin A.V., and others) see innovation as a result, for example, the authors Sokolov D.V., Titov A.B., Shabanova M.M. define innovation as the final result of the creation and implementation of a new or fundamentally changed product (innovation) that satisfies specific needs and gives economic, social and other effects [3]. At the same time, such authors as Vodachek L., Vodachkova O., Safronov I.V. see innovation as a system. Plaksina I.A. defines innovation as a system that arises in the process of creating and implementing the results of scientific developments, which are aimed at improving technical, economic, social and other relations in the field of not only science, but also production, culture and other spheres of society [4].

At the same time, despite the many interpretations and definitions, there is no single definition of what exactly can be considered as an innovation. There is also no unambiguous interpretation of the term an "innovative project". It can mean:

- a set of related activities, the purpose of which is to create and promote new products, or new qualities and properties of the existing products, or the new technologies;

- a set of actions, limited by time and resources, aimed at the implementation of works of scientific and technical activities, expressed in a new or more perfect product;

- the life cycle of a certain innovation, including all stages of project development: from the formation of an idea to its implementation.

Federal legislation also has a definition of the term "innovative project". An innovative project is understood as a set of measures aimed at achieving an economic effect for the implementation of innovations, including the commercialization of scientific and (or) scientific and technical results. An innovative project is characterized by a high permissible level of risk, the possibility of not achieving the planned result, including the economic effect from the implementation of such a project [5].

Thus, an innovative project is viewed as a complex system of interrelated elements, goals and programs that represent a complex of production, organizational, financial, commercial, research and development activities. Events must be accompanied by project documentation, which includes:

- the capabilities of the company (resume);
- the definition of an innovative project (goals and objectives);
- characteristics of services;
- sales markets for services;
- the competition in sales markets;
- the marketing plan;
- the production plan;
- the organizational plan;
- the legal support of the project;
- the economic risk and insurance;
- the financing strategy;
- the financial plan;
- applications.

All events and documents carried out and created for the implementation of an innovative project must be effective and must solve problems that will help create an innovative product.

As there is a variety of definitions of innovative projects, and due to the variety of their goals and objectives, there are many classifications of them. They are often classified according to the scale of tasks, the period of implementation, the type of needs satisfied, the type of innovation, the level of significance, etc.

By the scale of tasks there are:

- global projects (have a significant impact on economic, social and other aspects of the life of society);
- federal projects (have an impact on changes in various aspects of life on the scale of one country);

– regional projects (have an impact on changes in various aspects of life on the scale of individual regions of the country);

– local projects (have an impact at the enterprise level).

By the implementation period there are:

– long-term projects (development and implementation period over 5 years);

– medium-term (3–5 years);

– short-term projects (up to 3 years).

By the type of need satisfaction:

– meeting new needs;

– Meeting the needs that already exist.

By type, innovative projects are divided into:

– a new product or an improvement / change in any product property;

– new or improved production method;

– new or improved technology;

– development of a new market;

– a new source of raw materials for production;

– new or improved business management structure.

According to the level of significance, the following levels are distinguished:

– basic innovations (a new generation of services and technologies that have an impact on existing consumption patterns and the quality of life of people);

– improving innovations (medium and small changes do not radically affect the quality of life);

– pseudo-innovation (improvement or replacement of outdated existing services and technologies).

In terms of directions, innovations are divided into:

– technological innovation (new way of production / customer service / sales);

– product innovation (new or improved product);

– service innovation (new services);

– business innovation (innovations in the business model);

– marketing innovation (new positioning or way of promoting a product);

– market niche (new consumer segment).

In 1982, the consulting firm of Booz, Allen & Hamilton introduced the approach to the classification of innovative services that is most often used in the world practice nowadays (see Figure 1) [6].



Figure 1 – International classification of new goods

A revolutionary new product is the service that had no analogues before, significantly different in properties or methods of use from the previously produced products.

The product new for a manufacturer is the service that is new only for a specific manufacturer, but has analogues on the market. It is most often a reaction to a new competitor's product.

An enhanced product is a service provided by the same manufacturer, but with significant improvements over the previous version.

Expansion of the product line is the release under the same trademark of a product of the same trade category, only with changed properties such as size, color, taste, aroma, etc.

Rebranding (or repositioning of a product) is a brand change in the market, such marketing changes as the type of promotion, price, place of sale, etc.

Thus, one can see that the variety of classification of innovative projects confirms the variety of approaches to the conceptual apparatus that determines the essence of innovative projects.

In each project there are the actors who perform some roles. Participants of an innovative project are the ones of the key resources, since their competence, experience, skills and abilities determine how the innovative project will be implemented, whether it will be successful, and whether it will be possible to use the results of work in the real sector of the economy.

The main participants in the project are shown in Figure 2.

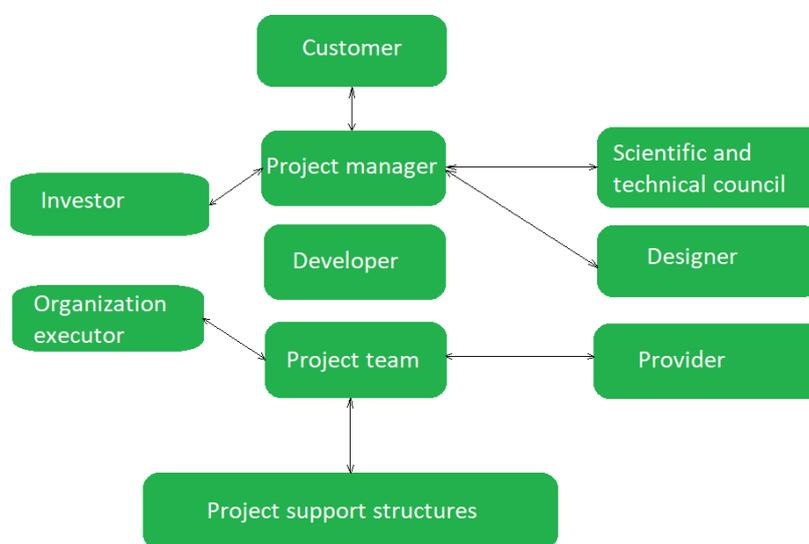


Figure 2 – The main participants of the innovation project

Let's consider each of the participants in more detail:

- a customer is the future owner and the user of the project results. Both individuals and legal entities can act as a customer;
- an investor is legal entities, individuals who invest money.

The investor and the customer can be the same person. If the investor is a separate person, the customer and the investor enter into an agreement, which reflects the key conditions of cooperation, the investor controls the performance of the work and pays for them. Investors in Russia can be bodies authorized to manage state and municipal property; organizations and enterprises, business associations,

public organizations and other legal entities of all forms of ownership; international organizations, foreign legal entities; individuals - citizens of the Russian Federation and foreign citizens. Banks are one of the main investors providing financing for the project;

– a designer is a specialized design organization that develops a design and estimate documentation. One organization that is called the general designer is usually responsible for the implementation of the entire complex of design work. It is represented by an architect and an engineer. An architect is a person or organization that has the right to professionally, on the basis of a properly issued license, perform work on the creation of design and estimate documentation. An engineer is a person or organization licensed to engage in engineering, that is, a range of services related to the process of production and sale of project products;

– suppliers are organizations that provide the logistics of the project;

– executors (executing organizations, contractors, subcontractors) are legal entities responsible for the performance of work in accordance with the contract. These include scientific and technical organizations, industrial enterprises, universities, etc.

– scientific and technical councils are leading specialists in the thematic areas of the project, who are responsible for the choice of scientific and technical solutions, the level of their implementation, completeness and complexity of measures to achieve project goals; organizing a competitive selection of performers and an examination of the results obtained.

– project manager is a legal entity to which the customer delegates the authority to manage the work on the project, that is, to plan, control and coordinate the work of the project participants. The specific scope of powers of the project manager is determined by the contract with the customer. The project team is a specific organizational team, headed by the project manager and created for the duration of the project in order to effectively achieve its goals. The composition and functions of the project team depend on the size, complexity, and other characteristics of the project. The project team together with its leader is the project

developer. To perform some of his functions, the developer may involve specialized organizations;

- supporting structures of the project: these are organizations of various forms of ownership that assist the main participants of the project in the implementation of the project tasks and together with them form the infrastructure of innovative entrepreneurship. Supporting structures include innovation centers, funds to support programs (projects), consulting firms, independent examination bodies, patent and licensing firms, audit firms, exhibition centers, etc.

- project team, created for the period of work.

1.2. The essence, meaning and main elements of the marketing strategy of the enterprise

A marketing strategy is a general development plan for each element of an enterprise's marketing (product, product or service, distribution, price, promotion, physical environment, process, personnel), developed for the long term.

Marketing strategy is a part of the marketing policy of the enterprise [7].

The marketing strategy of an enterprise allows to understand how to plan and implement all kinds of activities aimed at implementing plans and objectives. Marketing strategy deals with issues aimed at increasing the sales and income of the enterprise.

A marketing strategy, which can be developed by experienced specialists, allows to learn more about the correct use of the resources available to the enterprise, to learn how to sell products dynamically for a long time. This is the purpose of marketing. The objectives of the marketing strategy are given in Figure 3.

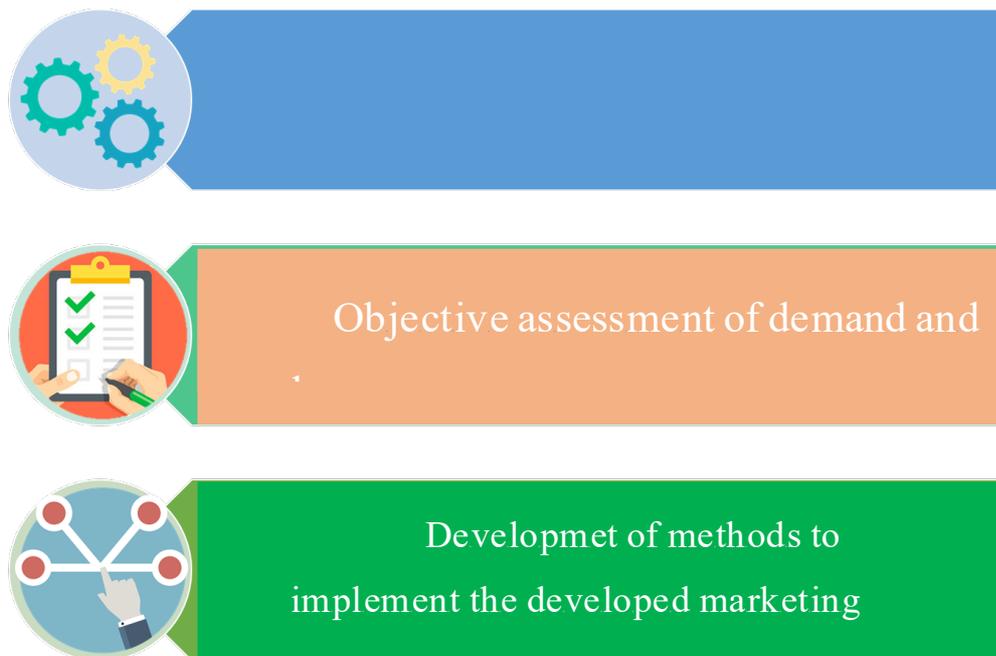


Figure 3 – Tasks of marketing strategies

A marketing strategy should provide answers to the following questions:

1. How can an enterprise successfully compete and take a leading position in the modern market conditions?
2. What is the most profitable way for a company to achieve an increase in market share?

Depending on the market situation, specific industry and other factors, the marketing strategy can be developed for a period from one to twenty five years. In the modern domestic market, the development of a marketing strategy is usually carried out for a period of 1 to 3 years, although some enterprises are guided by a period of 5 to 10 years.

The market situation changes frequently and businesses must either regularly review their marketing strategy or put up with declining sales and possible. Most enterprises react to the changes that have already taken place - they are reactive, making some minor changes in their strategy, such as a discount program in a supermarket or the creation of a new product line, which is a mistake. Reactive change is only beneficial in the short term. If a business wants to become a leader in its market, its marketers must revise marketing programs and create new marketing

plans every year. If the marketing strategy of an enterprise does not match the changed behavior of the customers and the competitors, it will be difficult for it to gain a favorable position in the market.

There is no single form of marketing strategy. It is important that it should:

- 1) clearly identify the customers of the enterprise;
- 2) explain what the company's customers want;
- 3) propose a tactic that would allow the company to fulfill its tasks in the field of sales and marketing.

The objectives of the marketing strategy are not clearly defined in the scientific literature. So, according to the opinion of one part of the authors, the marketing strategy of the enterprise should ensure the achievement of the main goals presented in Figure 4.



Figure 4 – The main objectives of the marketing strategies of companies

According to the opinion of another part of the authors, the marketing strategy has different goals, which are presented in Figure 5.



Figure 5 – Alternative primary goals of enterprise marketing strategies

Let's take a quick look at each of the goals.

1. Market (or external programmatic) goals:

1.1) winning the desired market share;

1.2) obtaining the desired number of clients;

1.3) obtaining the desired sales volume in value in kind.

2. Production (or internal program) goals are a consequence of the market.

They present everything necessary to achieve market goals (except for organizational resources): ensuring a certain production volume (production volume = sales volume – existing stocks + planned stocks), building a workshop, developing new technology, etc.

3. Organizational goals are the structure of the enterprise, personnel, management of the organization. For example, hiring three marketers; bringing the average salary of employees to the level of salaries of a market leader; implementation of a project management system, etc.

4. Financial goals. They link all goals in terms of value to each other, in particular:

4.1) the amount of costs;

4.2) net sales;

4.3) net and gross profit;

4.4) return on sales, etc.

For the marketing strategy to be formed correctly, you must adhere to the following rules:

1. Complete the formation of a marketing strategy, it is necessary to establish a number of general directions in which the enterprise should go further in order to strengthen and develop its business.

2. When choosing operational management decisions, the head of the enterprise usually uses the complete information required in this case. When shaping your marketing strategy, you should use less information.

3. When developing a marketing strategy, it is not necessary to exclude the possibility of the emergence of new information and the need to change the decisions made. The initial goals of the marketing strategy can be changed, adjusted, and these are normal phenomena characteristics of this process. Developing a marketing strategy from start to finish should be cyclical.

4. Developing a marketing strategy can be challenging to digitize the value of the decisions that have been made.

5. The rating system used can be adjusted. The basis is the total amount of the spent finances.

Thus, a marketing strategy is a general plan of action, following which the company will achieve the desired result. It is developed based on the analysis of the target market sector and the creation of a marketing mix. When preparing any type of marketing strategy, timelines for all key events are determined and funding is taken into account. The developed plan is launched only after studying the current market situation.

## Приложение В

(справочное)

### «Перечень культурно-массовых мероприятий»

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Цель мероприятий</b>	<b>Краткое описание</b>
Тематический вечер кухонь мира	Привлечение новых клиентов.	Мероприятие, в котором проводится знакомство с традиционными блюдами стран мира, с привлечением ведущего, люди самостоятельно могут приготовить часть блюд.
Коктейльная вечеринка	Привлечение новых клиентов, повышение качества барного меню.	Дегустация коктейлей.
Вечер джаза	Привлечение новых клиентов.	Мероприятие, где клиенты ресторана смогут насладиться не только вкусной едой, но и приятной музыкой.