

**Иготти Ирина Николаевна**

кандидат экономических наук, доцент  
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический  
университет имени С.М. Кирова  
Санкт-Петербург, Россия

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА****Аннотация**

В статье исследуется проблема управления инновационным проектом производственного предприятия на разных стадиях его жизненного цикла. Стадии применения разделов управления проектом выступают как этапы его жизненного цикла, которые проходит каждый проект в процессе своей реализации. Результатом исследования являются рекомендации и предложения по управлению инновационным проектом исследуемого производственного предприятия, который учитывает стадии его жизненного цикла. Сделан вывод о том, что в процессе своего жизненного цикла, который будет длиться 5,5 лет, предлагаемому инновационному проекту по изготовлению мебели из плиты «евролайт» необходимо пройти определенные этапы. Инновационное развитие является неотъемлемым элементом процесса управления в исследуемой организации.

**Ключевые слова:**

инновационный проект, жизненный цикл, маркетинговая стратегия, инновационная деятельность

Проблема управления инновационным проектом производственного предприятия на разных стадиях его жизненного цикла актуальна тем, что современным организациям, лидирующим на рынке, необходим индивидуальный подход к управлению инновационными проектами с учетом особенностей данных проектов, целей, уровня их риска и условий, в которых происходит их реализация, а также в зависимости от стратегической и инновационной политики фирмы, ее возможностей и ограничений [4]. Таким образом, любая компания, которая ведет инновационную деятельность, должна разрабатывать собственные способы для управления своими инновационными проектами.

Управление инновационным проектом – это процесс, включающий в себя руководство и координацию человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных целей в установленные сроки, в рамках бюджета и с необходимым качеством для удовлетворения участников проекта. Учеными выделяется множество видов инновационных проектов, основными из которых являются: монопроекты, мультипроекты и мегапроекты; международные, национальные, региональные, отраслевые, организационные, а также проекты, различающиеся по срокам реализации [2].

Исследуемое производственное предприятие ЗАО «Первая Мебельная фабрика» – крупнейшее предприятие на мебельном рынке Санкт-Петербурга. Компания начала свою деятельность в 1945 году и имеет опыт работы на рынке – 77 лет.

ЗАО «Первая Мебельная Фабрика» занимается производством и продажей различной мебели для дома: кухонной мебели, мебели в прихожую и гостиную; а также мебели для офиса, гостиниц, ресторанов и других общественных учреждений.

Рекламная кампания фирмы «Первая Мебельная Фабрика» направлена на граждан России, Казахстана, Белоруссии в возрасте от 35 до 44 лет, которые являются представителями среднего класса, так как, согласно маркетинговым исследованиям, представители данной категории являются основными покупателями продукции предприятия.

Микросреда организации, система взаимоотношений внутри нее, а также систематизация производства, находятся на стабильно высоком уровне.

Макросреда предприятия весьма непосредственна, с одной стороны она благоприятна для дальнейшего расширения бизнеса, а с другой, на рынке существует большое количество конкурентов. Рынки, на которых функционирует фирма, являются растущими, но, в то же время, на нем ужесточается соперничество. Для успешной борьбы с конкурентами компании «Первая Мебельная Фабрика» необходимо разрабатывать конкурентные преимущества, которые помогут ей удержаться на выбранных целевых рынках.

Начиная с 2001 года по настоящее время, предприятие «Первая Мебельная Фабрика» внедряет в производство множество инновационных проектов, которые способствуют ее непрерывному поступательному развитию на рынке и увеличению конкурентоспособности. Резервы фирмы по повышению эффективности инновационной деятельности образовались при создании инноваций, определении их экономической эффективности, внедрении инноваций, распределении инновационной продукции, а также в рыночной конкуренции. Резервы компании выступили возможностями для проведения последующего этапа – процесса генерации идей по реализации выявленных резервов.

Для определения резервов компании «Первая Мебельная Фабрика», необходимо выявить процессы, образующиеся на различных стадиях жизненного цикла инновационных проектов [1] (табл. 1).

Таблица 1 – Процессы образования резервов компании «Первая Мебельная Фабрика»

Виды резервов	Стадия жизненного цикла проекта	Процессы образования резервов
Резервы при создании инноваций	Преинвестиционная	Разработка планов и программ инновационной деятельности
	Операционная	Обеспечение разработки инноваций квалифицированными кадрами
		Эффективное обеспечение финансовыми и материально-техническими ресурсами
		Проведение единой инновационной политики Повышение эффективности управления процессом разработки инновации
Резервы при определении экономической эффективности инноваций	Преинвестиционная	Использование специализированной программы «Project Expert» для оценки проектов
		Анализ альтернативных вариантов и выбор инновационного проекта
		Расчет возможности выделения ресурсов: временных, кадровых, финансовых
		Разработка бизнес-плана и технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта
Резервы внедрения инноваций	Преинвестиционная	Анализ сдерживающих факторов и проблем Разработка стратегии работы с персоналом
	Инвестиционная	Подготовка производственного процесса и служб компании к изменениям
		Заключение договоров с подрядчиками и поставщиками на выгодных для предприятия условиях
		Оптимизация затрат на строительные и пусконаладочные работы
Резервы при распределении инновационной продукции	Операционная	Оптимизация структуры сбытовых каналов инновационной продукции
		Сокращение транспортных расходов на доставку готовой продукции
		Снижение производственных запасов продукции
		Обеспечение сохранности и защиты товаров, страхование рисков
		Поддержание стандартов качества продукции и логистического сервиса
		Эффективное ценообразование инновационной продукции
		Мониторинг и информационно-компьютерная поддержка логистических активностей при сбыте продукции
Резервы в рыночной конкуренции	Преинвестиционная	Выбор целевого рынка
		Определение условий деятельности на целевом рынке
	Операционная	Повышение эффективности рекламы и других средств продвижения товара на рынок
		Эффективное использование научно-технического потенциала фирмы
		Обеспечение сертификации продукции и систем управления

Виды резервов	Стадия жизненного цикла проекта	Процессы образования резервов
		Улучшение сервисного обслуживания
		Улучшение использования маркетингового потенциала фирмы
		Улучшение использования основных фондов
		Совершенствование технологии производства
		Улучшение материально-технического обеспечения
		Повышение качества монтажных и пусконаладочных работ
		Повышение уровня погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг
		Повышение финансовой устойчивости фирмы
		Усиление инвестиционной привлекательности фирмы
		Использование скидок и гарантий
		Сокращение потерь рабочего времени
		Повышение квалификации кадров

При наличии резервов на предприятии следующим этапом становится процесс генерации идей по реализации выявленных резервов.

С целью повышения количества потенциальных потребителей компании необходимо расширить свой товарный ассортимент мебелью для гостиной, спальней, кабинета, а также столешниц и столов для кухни с низкой стоимостью. Универсальным решением данной проблемы становится проект по производству мебели из плиты «евролайт». Евролайт – это конструкционный плитный материал, представляющий собой композит из двух внешних слоёв фанеры, МДФ, ДВП, ДСтП, ХДФ, ЛДСтП и т. п. с внутренним картонным сотовым заполнением [3] (рис. 1).

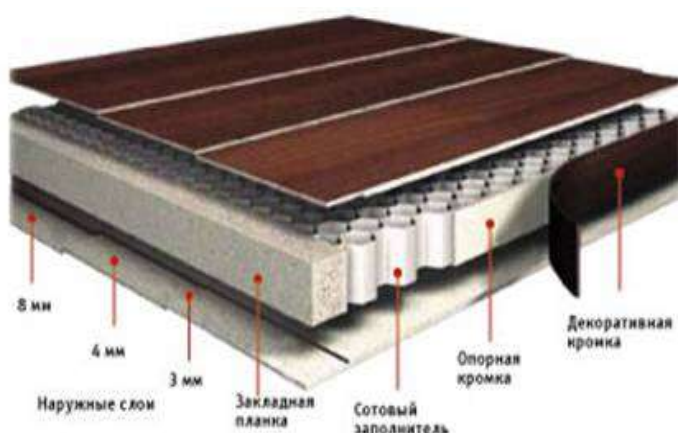


Рисунок 1 – Мебельная плита «евролайт»

Основными преимуществами мебели из плиты «евролайт» являются:

- небольшой вес по сравнению с обычной мебелью;
- низкая стоимость;
- визуальная схожесть с мебелью из массива натурального дерева;
- широкая цветовая гамма и большой выбор облицовочных материалов.

Основные процессы реализации проекта по изготовлению новой мебели в соответствии со стадиями его жизненного цикла приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Процессы реализации проекта по изготовлению мебели

Стадия жизненного цикла проекта	Процесс реализации проекта	Длительность (дн)
Прединвестиционная	Формирование идеи	1
	Проведение маркетинговых исследований	14
	Выбор производственной площади	1
	Разработка проектно-сметной документации	30
Инвестиционная	Заключение контрактов и договоров с подрядчиками и поставщиками	7
	Реконструкция складского помещения под цех для производства новой продукции	150
	Сдача-приемка объекта	1
	Установка оборудования и пусконаладочные работы	30
Операционная	Закупка сырья, производство и сбыт продукции	1825
	Продвижение продукции на рынке сбыта	121
Ликвидационная	Вывод производственных объектов из эксплуатации	7
	Демонтаж оборудования	8
	Реализация выбывшего оборудования	35

Таким образом, с точки зрения классификации проект по производству мебели из плиты «евролайт» на предприятии «Первая Мебельная Фабрика» является долгосрочным монопроектом отдельного предприятия с маркетинговым видом инноваций, который включает в себя также необходимость нового технологического оснащения.

Вначале новая продукция должна быть ориентирована на рынок сбыта города Санкт-Петербург. Основными каналами сбыта необходимо сделать сеть мебельных салонов фирмы, а также интернет-магазин компании.

Ассортимент предлагаемой новой продукции будет состоять из следующих позиций: журнальный стол (круглый, овальный, прямоугольный, квадратный);

стеллаж универсальный; полка навесная со скрытым креплением; столешница (универсальная, «Конференц»); сто (универсальный, барный).

Рекламная кампания фирмы будет направлена прежде всего на клиентов строительных компаний, которые приобрели новые квартиры. Сегментация групп данных потребителей на основе стадии готовности к покупке мебели из плиты «евролайт» приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Сегментация потенциальных потребителей мебели

Критерии сегментирования	Категория граждан		
	проявила интерес	желает купить продукт	не желает покупать продукт
<b>Возраст</b>			
– до 25 лет		*	
– 25-40 лет	*		
– 40-55 лет	*		*
– 55+		*	
<b>Уровень доходов</b>			
– низкий	*	*	
– средний	*		
– высокий			*
<b>Род занятий</b>			
– собственники бизнеса			*
– руководители среднего звена	*		
– офисные сотрудники младшего звена	*	*	
– студенты	*	*	
– домохозяйки	*		
– пенсионеры	*	*	

Из чего можно заключить, что потенциальными потребителями новой мебели фирмы «Первая Мебельная Фабрика» станут офисные сотрудники младшего звена, студенты и пенсионеры возрастом до 25 лет и старше 55 лет, поселившиеся в новостройках и имеющие низкие доходы. По статистике данные социально-демографические группы приобретают квартиры в жилых комплексах эконом и комфорт класса ценой до 3,5 млн руб.

Для того чтобы сформировать маркетинговую стратегию данного проекта, необходимо определить, какие факторы выбора мебельного магазина мотивируют к покупке будущих потребителей мебели из плиты «евролайт». Анализ потенциальных покупателей новой продукции приведен в таблице 4 [5].

Анализ потенциальных потребителей мебели из плиты «евролайт» показал, что самым распространенным критерием выбора производителя мебели является наиболее низкая цена на рынке. На втором месте по популярности среди данных групп покупателей стоит фактор больших скидок и хороших акций. Менее важными для потенциальных потребителей оказались критерии опыта покупки мебели данной фирмы, хороших отзывов покупателей и надежности фирмы, профессионализм консультантов, сервиса. Незначительными факторами выбора мебельного производителя стали широкий ассортимент товаров, удобное месторасположение, качество товара, отсутствие подделок, а также наличие товара исключительно в магазине компании.

Таблица 4 – Анализ потенциальных потребителей мебели из плиты «евролайт»

Группы покупателей	Основные критерии покупок в мебельных салонах		
	На первом месте	На втором месте	Прочие
<b>Возраст</b>			
– до 25 лет	Большие скидки, хорошие акции	Хорошие отзывы покупателей	Широкий ассортимент товаров
– 55+	Опыт покупки мебели данной фирмы	Надежность и проверенность фирмы	Цена товара ниже, чем в других магазинах
<b>Уровень доходов</b>			
– низкий	Цена товара ниже, чем в других мебельных салонах	Большие скидки, хорошие акции	Удобное месторасположение мебельного салона
<b>Род занятий</b>			
– офисные сотрудники младшего звена	Большие скидки, хорошие акции	Профессионализм консультантов, сервис	Качество товара, отсутствие подделок
– студенты	Цена товара ниже, чем в других мебельных салонах	Большие скидки, хорошие акции	Товар был в наличии / нашел только в этом магазине
– пенсионеры	Цена товара ниже, чем в других мебельных салонах	Опыт покупки мебели данной фирмы	Удобное месторасположение мебельного салона

Ценовая политика компании «Первая Мебельная Фабрика» должна быть направлена на установление цен ниже, чем у лидера на российском рынке мебели из плиты «евролайт» – ООО «Тамбурато». Предприятие может достичь поставленной

цели путем сокращения переменных производственных издержек – затрат на заработную плату рабочих, сырье, топливо, электроэнергию, упаковку, транспортировку, а также увеличения объемов сбыта. Для новых покупателей магазина «Первая Мебельная Фабрика» необходимо сделать акцию – скидку 15% при единоразовой покупке мебели из плиты «евролайт» на сумму от 20 тысяч рублей.

Компании «Первая Мебельная Фабрика» следует использовать следующие средства продвижения новой продукции:

- контекстную нативную рекламу и таргетированную digital-рекламу на нескольких сайтах в режиме реального времени через автоматические площадки Яндекс.Директ и Google AdWords;

- различные PR-акции, POS-материалы в местах контакта с потенциальными потребителями;

- рекламные щиты, рекламу в метро.

Предстоящие маркетинговые мероприятия, а также их длительность приведены в медиаплане по продвижению мебели из плиты «евролайт» (табл. 5).

Таблица 5 – Медиаплан по продвижению новой продукции

№	Наименование	Ответственный	Длительность (дн.)
1	Анализ конкурентов и рынка мебели из плиты «евролайт»	Специалист по маркетингу	7
2	Размещение новой продукции на сайте компании	IT-специалист	1
3	Расчет бюджета рекламной кампании	Специалист по маркетингу	1
4	Проведение рекламной кампании	Руководитель отдела продаж	90
5	Презентация продукции в шоу-руме компании	Руководитель отдела продаж	14
6	Анкетирование потребителей	Специалист по маркетингу	14
7	Анализ эффективности рекламной кампании	Специалист по маркетингу	2

Длительность приведенных в таблице маркетинговых мероприятий, размещение продукции на сайте и расчет бюджета рекламной кампании которых будут проводиться параллельно по времени, составит 128 дней или 4 месяца 8 дней.

На основе проведенного анализа были разработаны следующие рекомендации и предложения:



- компании ЗАО «Первая Мебельная Фабрика» необходимо следовать существующей на предприятии стратегии повышения эффективности использования ресурсов;

- для увеличения количества потребителей и увеличения прибыли ЗАО «Первая Мебельная Фабрика» целесообразно расширить свой ассортимент мебелью с низкой стоимостью для гостиной, спальни, кабинета и кухни из плиты «евролайт»;

- в процессе своего жизненного цикла, который будет длиться 5,5 лет, проекту по изготовлению мебели из плиты «евролайт» необходимо пройти следующие этапы: формирование идеи, проведение маркетинговых исследований, выбор производственной площади, разработка проектно-сметной документации, заключение контрактов и договоров с подрядчиками и поставщиками, реконструкция складского помещения под цех для производства новой продукции, сдача-приемка объекта, установка оборудования и пусконаладочные работы, закупка сырья, производство и сбыт продукции продвижение продукции на рынке сбыта, вывод производственных объектов из эксплуатации, демонтаж оборудования, реализация выбывшего оборудования.

### **Список использованных источников**

1. Инновационный менеджмент [Электронное издание]: учеб. пособие / Т. В. Александрова; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. –Пермь, 2019–Ч.3–3 Мб;153 с. – URL :<http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/shilova-innovacionnyj-menedzhment-ch3.pdf>. (дата обращения: 03.09.2024)

2. Куликова. Н. Н. Управление инновационными проектами: учебно-методическое пособие [Текст]/ Н.Н.Куликова - Москва: РТУ МИРЭА, 2022. – 76 с.

3. Легкая плита eurolight: [электронный ресурс] URL : <http://liebemobel.ru/catalog/materialy/769.html> (дата обращения: 05.09.2024).

4. Маковеев, В. Н. Управление инновационной деятельностью в обрабатывающей промышленности: региональный аспект [Текст] : монография/ В. Н. Маковеев, Е. С. Губанова. Вологда : ИСЭРТ РАН, 2015. – 166 с.

5. Черных В. В. Маркетинговые исследования рынка инновационного продукта : учебное пособие / В. В. Черных. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 120 с. — ISBN 978-5-8114-2824-3. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/212726> (дата обращения: 06.09.2024).