

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи

Васильев Сергей Вячеславович

**ПРОЕКТНЫЙ МАРКЕТИНГ:
ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД**

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Германчук Алла Николаевна

Донецк-2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
 РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГА	
1.1 Маркетинговое сопровождение проекта: специфика и проблемы	14
1.2 Ценностно-ориентированный подход в проектном маркетинге	32
1.3 Концепция проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода	46
Выводы к разделу 1	68
 РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГА	
2.1 Диагностика бизнес-среды строительной отрасли Донецкой Народной Республики.....	71
2.2 Анализ процесса формирования ценности в проектном маркетинге.....	93
2.3 Оценка эффективности проектного маркетинга.....	111
Выводы к разделу 2.	141
 РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	
3.1 Маркетинговый инструментарий в процессе разработки и реализации проектов	144
3.2 Модель формирования ценности проекта: стейкхолдерский подход ..	157
3.3 Портфель маркетинговых стратегий проекта	172
Выводы к разделу 3.....	190
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ	 194
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.	198
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	226

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные определения маркетинг проекта 227

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Состояние строительной отрасли Российской Федерации..... 228

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета диагностики бизнес-среды строительной отрасли

Донецкой Народной Республики..... 236

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анализ ценности проектов..... 243

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Графическое представление ценности проекта 245

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Расчет влияния изменений целевых ориентиров реализации проекта на

уровень достижения целей стейкхолдеров проекта 247

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Справки о внедрении результатов диссертационной работы 250

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях развитие социально-экономической сферы страны регулярно связывают с использованием проектного подхода, что обусловлено общемировыми тенденциями, направленными на получение не только финансовых результатов проекта, но и определение его ценности как критерия, свидетельствующего об успешной реализации. Проблема ценности проекта становится все более актуальной в связи с изменением парадигмы рыночного взаимодействия заинтересованных в реализации проекта сторон на уровне организаций. Вопросы изменения потребительских предпочтений, взаимовыгодное сотрудничество заказчика, организации-исполнителя и других участников проекта, обеспечение уникальности проектов для получения конкурентных преимуществ оказывает непосредственное влияние на ценность проекта.

Ценностно-ориентированный подход в маркетинге проектов, основанный на учете интересов, требований и ожиданий всех заинтересованных сторон, способствует успешной реализации проекта, что в долгосрочной перспективе обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества и стабильное развитие. Это особенно актуально при реализации строительных проектов, каждый из которых имеет отличительные особенности и специфические характеристики.

Строительная отрасль занимает ведущую роль в социально-экономическом развитии страны, является важнейшим фактором ее стабильности, а также выступает материальной базой постоянного развития народного хозяйства, решения жилищных проблем, повышения материального и культурного уровня населения. Строительная отрасль в Российской Федерации в последние годы подверглась ряду изменений и претерпела существенное развитие, что связано с поддержкой государства в части предоставления льготных программ, субсидий и кредитных условий, способствующих созданию благоприятной инвестиционной среды, а также реализации крупных

инфраструктурных проектов. Значительная поддержка государства, реализация крупных инфраструктурных проектов и использование новых технологий содействуют тому, что строительная отрасль становится более конкурентоспособной и перспективной. Однако, следует отметить, что строительство особенно подвержено изменениям, а умение адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям, определяют успешность строительных проектов.

Использование методических, методологических и практических инструментов проектного маркетинга в строительстве позволит строительным организациям не только адаптироваться к непрерывным изменениям в отрасли, но и будет способствовать качественной модернизации имеющихся строительных объектов, развитию нового строительства, объектов социальной, энергетической, транспортной и жилищно-коммунальной инфраструктуры и реструктуризации всего хозяйственного комплекса Российской Федерации, в т.ч. Донецкой Народной Республики.

Все перечисленное свидетельствует об актуальности темы диссертационной работы, которая включает использование существующего маркетингового инструментария в ходе разработки и реализации проектов, а также новых методов исследования с учетом стейкхолдерского подхода.

Степень разработанности проблемы. Отдельные теоретические, практические и методические аспекты маркетинга проектов нашли свое отражение в научных работах П.М. Абакарова, Л.В. Авдошина, В.М. Аньшина, Л.В. Анохиной, С.В. Базилевич, Т.В. Бакун, А.В. Бызов, А.М. Воротникова, В.И. Воропаева, М.Н. Гусевой, А.М. Гуляевой, А.А. Костиной, Н.Р. Курганской, Г. Луффман (G. Luffman), И. И. Мазур, П. Моррис (P. Morris), Г. Невбоулд (G. Newbould), Г. Педелиенто (G. Pedeliento), Н.Г. Ольдерогге, А. Остервальд, М. Л. Разу, А.И. Романовой, М.А. Скаатес (M. A. Skaates), Г.Р. Хееркенс (G. R. Heerkens), В. Д. Шапиро, Ю.В. Якутиной и др. Проблематика проектного маркетинга изучена в работах А.В. Бызова, В.И. Воропаева, Н.С. Григорьевой, Т.Н. Жуковой,

В.А. Игнатьева, А.А. Жигирь, А.Ю. Коньшуновой, Я.Г. Лайцан, С.П. Онищенко, К.Е. Свейбы (K. E. Sveiby), Х. Тикканен (H. Tikkanen), Е.В. Пацюк, О.С. Песковой, В.А. Старченко, Н.В. Швыденко, С.В. Штебнер.

Существенное влияние на характер данного исследования оказали работы, развивающие концептуальные положения ценностного подхода, основные аспекты которого рассмотрены в трудах С.Н. Апенько, Л.В. Балабановой, С.А. Баркалова, М.Н. Баринаова, Е.А. Борисовой, С.Д. Бушуева, Н.С. Бушуевой, С.В. Булавиной, Е.А. Борисова, Р. Венкатарамана (R. Venkataraman), А.Н. Германчук, Т.Г. Григоряна, Д.С. Дегтярева, О.А. Лобынцевой, А.Д. Мжельской, С.А. Негановой, Н.К. Попова, В.В. Познякова, Т.А. Самсоновой, Д.А. Сарычева, В.С. Сахнов, И.Н. Ткаченко, Н.Л. Удальцовой, А.Т. Шарифуллиной.

Различные подходы к изучению маркетинговых коммуникаций затронуты в работах А.К. Абдулаевой, А.Г. Азоева, Т.Н. Аксеновой, И.С. Алтуховой, Д.Р. Амировой, К.А. Бабилашвили, И.С. Бывальцевой, И.Д. Возмилова, Ю.И. Волочаевой, Л.Э. Горлевской, К.А. Зубковой, В.В. Зундэ, М.А. Киселевой, А.В. Кузнецовой, Е.В. Мугаева, Е.В. Писаревой, М.В. Рутковская, Е. Соловьевой, Т.Б. Фейлинг, Р.С. Хан, М.И. Чагаровой, Т.С. Шабаловой, Д.А. Шевченко.

Проблематика управления стейкхолдерами изучены в трудах Е. М. Азарян, К.М. Вииг (K.M. Wiig), Д. Э. Возиянова, С. А. Баркалова, Е.А. Власовой, Т. Дональдсона (T. Donaldson), Т.Н. Жуковой, О.В. Иванчиной, Д.Клилэнд, Р.К. Митчелла (R. K. Mitchell), Э.Р. Нуруллиной, Г. Ньюболда (G. Newbould), Л.Э. Престона (L.E. Preston), Л.А. Сазанова, Р.Э. Фримена (R. E. Freeman), С.Д. Фурта, Р.Р. Хизбуллиной, Г.Е. Чернобаевой, А.И. Шлафман (A. I. Shlafman).

Исследованию маркетинговых рисков в ходе реализации проектов посвящены работы О.А. Афанасова, А.Н. Бобрышева, А.В. Богомолова, Л.В. Вуец, В.А. Гордаш, Е.Ю. Дорохиной, К.Э. Ивановой, И.Ю. Малолетков, В.В. Мильто, М.В. Погорелов, А.А. Скиба, О.А. Филь, С.Д. Фурта.

Исследованию отдельных направлений проектной деятельности в строительной сфере посвящены труды таких ученых, как А.Н. Асаул, Л.А. Борисова, М.Ф. Иванов, В.А. Игнатъев, М.П. Ижболдина, О.В. Крылова, С.В. Лесков, И. Г. Лукманова, К. Ю. Лосев, Ю. Г. Лосев, И. Нонака, Е.С. Сергушина, А. А. Строганова, Н. В. Швыденко. Вопросы цифровизации строительной отрасли затронуты в работах Д.А. Бусаргина, М.Ю. Викторова, Н.В. Возгомент, Л.Г. Елкина, С.В. Куприянов, С.В. Лесков, Д.А. Локтионов, И.Г. Лукманова, М.И. Львова, О.Е. Матюнина, Т.С. Мещерякова, И.В. Мошкин, И.В. Новоселова, П.С. Паркаев, А.А. Пиксайкина, М.А. Романенко, С.С. Саакян, Т.А. Самойлова, И.Н. Ткаченко, А.Л. Тофан.

Однако, несмотря на наличие работ по данной проблематике следует отметить, что применение ценностно-ориентированного подхода в проектном маркетинге рассмотрено фрагментарно и не раскрывает в полной мере его применимость для успешной реализации проектов, что обусловило выбор темы диссертационной работы, ее цель, задачи и содержание исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы состоит в обосновании теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода.

Достижение поставленной в диссертационной работе цели обусловило формулирование и решение следующих **задач**:

рассмотреть теоретические основы проектного маркетинга, ориентированного на обеспечение ценности проекта, и определить соответствующий маркетинговый инструментарий в процессе разработки и реализации проекта;

разработать концепцию проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода с выделением его основных категорий и сущностных характеристик;

исследовать практическое применение ценностно-ориентированного подхода в проектном маркетинге на основе обоснования системы индикаторов

ценности проекта, провести анализ процесса формирования ценности при реализации проектов;

разработать методический подход к оценке эффективности проектного маркетинга на основе оценки соответствия результатов проекта с ожиданиями стейкхолдеров с учетом рисков, возникающих в процессе его реализации;

разработать модель формирования ценности проекта, основанную на создании карты ценностного предложения для каждой из групп стейкхолдеров проекта.

Объектом исследования выступает процесс реализации проектного маркетинга в деятельности строительных организаций на основе ценностно-ориентированного подхода.

Предметом исследования выступают теоретические, методические основы и прикладные положения по реализации проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы составили фундаментальные труды зарубежных и отечественных ученых практические разработки в области проектного маркетинга и маркетинга проектов, а также концептуальные положения современной экономической науки в области применения ценностно-ориентированного подхода.

Для достижения поставленной цели и решения сформулированных задач использованы следующие общенаучные и специальные методы: анализа и синтеза, сравнения, индукции и дедукции (в процессе уточнения понятий «проектный маркетинг», «маркетинг проекта» и «ценность проекта»; при разработке индикаторов ценности проекта); методы экспертных оценок, метод парных сравнений с использованием шкалы относительной важности по Т. Саати (для оценки значимости ценностных компонентов на каждом этапе жизненного цикла, для оценки индикаторов ценности проекта); матричный метод, метод сравнений и аналогий (для разработки методического подхода к оценке эффективности проектного маркетинга; для разработки матричного подхода к идентификации маркетинговых рисков для четырех групп

стейкхолдеров); экономико-статистические методы (при проведении диагностики бизнес-среды строительной отрасли РФ и ДНР, а также анализа процесса формирования ценности в проектном маркетинге); метод логического обобщения (при формировании комплекса проектного маркетинга). При обработке экономико-статистических данных, построении диаграмм, графиков, таблиц и рисунков применялись современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office® и STATISTICA®.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативные акты, регулирующие хозяйственную деятельность проектной деятельности, финансовая и статистическая отчетность по реализации проектов, которые осуществляются строительными организациями Донецкой Народной Республики.

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке концептуальных и теоретико-методологических положений проектного маркетинга как основы обеспечения роста ценности разрабатываемых и реализуемых проектов и удовлетворения ожиданий заинтересованных в положительном конечном результате участников.

Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Дополнены и развиты теоретические положения проектного маркетинга в части уточнения понятия «проектный маркетинг» и определения комплекса проектного маркетинга как совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов воздействия на процесс реализации проекта, ориентированных на более полное удовлетворение потребностей потребителей и заинтересованных участников проекта.

2. Разработана концепция проектного маркетинга как научно обоснованная система принципов, подходов и взглядов на процесс совершенствования маркетинговой деятельности в процессе разработки и реализации проектов, основанная на формировании ценности проекта и

создании ценностного предложения для обеспечения получения желаемого результата всеми участниками проекта.

3. Обоснована система индикаторов ценности проекта в разрезе трех ее составляющих: содержательная ценность (уникальность проекта, соответствие поставленным целям, инновации, отсутствие дефектов), финансовая ценность (оценка затрат, риски проекта, бюджет проекта, контракты проекта) и временная ценность (коммуникации проекта, сроки проекта, команда проекта, ресурсы проекта), что позволило определить наиболее значимые компоненты ценности проекта на каждой стадии его жизненного цикла.

4. Разработан и апробирован методический подход к оценке эффективности проектного маркетинга, охватывающий два направления: оценку уровня достижения целей (ожиданий) стейкхолдеров в процессе реализации проекта с расчетом влияния изменений целевых ориентиров на состояние результирующего показателя и оценку маркетинговых рисков для каждой из групп стейкхолдеров в разрезе этапов жизненного цикла проекта. Использование данного методического подхода будет способствовать повышению качества разрабатываемых маркетинговых программ реализации проекта.

5. Предложена модель формирования ценности проекта, основанная на создании карты ценностного предложения для каждой из групп стейкхолдеров проекта (внутренние стейкхолдеры, деловое окружение, клиенты, общественность), которая конкретизирует их ценностную позицию и ценностные ожидания и определяет направления разработки соответствующих маркетинговых усилий по продвижению и реализации проекта, что позволит обеспечить удовлетворенность результатами проекта всех заинтересованных сторон.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.
Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (маркетинг) в части пунктов паспорта: 10.2. Современные направления и тренды развития маркетинговой

деятельности; 10.5. Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов.

Теоретическая значимость работы заключается в следующем: Теоретическая значимость полученных результатов определена актуальностью цели и задач исследования, достигнутым уровнем разработанности изучаемой проблемы, научной новизной, которая получена в результате исследования, и заключается в научном решении задачи по совершенствованию проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода.

Практическая ценность исследования заключается в возможности использования предложенных рекомендаций при разработке и реализации проектов профильными министерствами и проектными организациями строительной отрасли Донецкой Народной Республики и Российской Федерации. Наибольшую практическую ценность имеют разработанные предложения и рекомендации в части определения значимости ценностных компонент проекта для различных стадий его реализации; методика оценки стоимости проекта в разрезе содержательной, финансовой и временной ценности; методический подход к оценке маркетинговых рисков стейкхолдеров проекта в зависимости от стадий жизненного цикла проекта; комплекс рекомендаций по совершенствованию маркетингового инструментария в процессе разработки и реализации проектов; рекомендованный портфель маркетинговых стратегий проекта.

Основные научные положения доведены до уровня практических рекомендаций и научно-методических подходов, выводов и разработанных предложений, которые были получены в результате исследования использованы предприятиями и организациями РФ и Донецкой Народной Республики, что подтверждено справками о внедрении.

Апробация результатов исследования. Основные идеи, положения и рекомендации диссертационной работы прошли апробацию на семи международных научно-практических конференциях, основными из которых

являются: «Молодежь и научно-технический прогресс» (г. Губкин, 2021 г.), «Актуальные проблемы социально-экономического и экологического развития промышленного региона» (г. Алчевск, 2021 г.), «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы» (г. Донецк, 2021 г.), «Фотинские чтения – 2022» (г. Ижевск, 2022 г.), «Вестник экономического научного общества студентов и аспирантов» (г. Санкт-Петербург, 2022 г.), «Проблемы управления – 2022» (г. Москва, 2022 г.), «Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства» (г. Махачкала, 2022 г.), «Современные тенденции управления, экономики и финансов в эпоху цифровизации» (г. Челябинск, 2023 г.).

Диссертация выполнена в соответствии с комплексным планом научно-исследовательских работ ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». Результаты диссертационной работы внедрены в работу Управления материально-технического обеспечения Главного управления МЧС России по Донецкой Народной Республике (справка о внедрении № 13/04.05 от 20.11.2023 г.); АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИПЕЦК» (справка о внедрении № 156/78 от 15.03.2023 г.); КО «Холод ПЛЮС» КО «Холод ПЛЮС» (справка о внедрении № 22/01 от 15.11.2023 г.); ООО «Благоустройство Донецк» (справка о внедрении № 349-15/1 от 12.05.2023 г.), Архитектурно-строительная фирма «АСПМ» (№14/03 от 20.04.2023 г.).

Теоретико-методические результаты исследования используются в учебном процессе используются в учебном процессе при подготовке учебно-методических комплексов по дисциплинам: «Маркетинг», «Управление проектами», «Стратегический маркетинг» (справка №02.01/724 от 16.05.2023 г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 16-ти научных работах, в том числе 7 статей в рецензируемых научных изданиях, 1 статья в прочих изданиях, 8 трудов апробационного характера. Общий объем публикаций – 4, в 16-ти научных работах, в том числе 7 статей в рецензируемых научных изданиях, 1 статья в прочих изданиях, 8

трудов апробационного характера. Общий объем публикаций – 4,9 печ.л., из которых 4,53 печ.л. принадлежит лично автору.

Структура и содержание работы соответствует предмету, цели и задачам исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, включающих 9 подразделов, заключения, списка литературы, 7 приложений. Основное содержание работы представлено на 197 страницах, проиллюстрировано 41 таблицей и 41 рисунком. Список литературы включает 235 источников, в том числе на 28 иностранных языках.

Во введении обоснована актуальность и степень разработанности темы диссертации; сформулированы цель и задачи научного исследования, определены объект, предмет, методическая основа исследования; раскрыта научная новизна и практическое значение полученных результатов; отражены результаты апробации диссертации; представлена структура работы.

В первом разделе **«Теоретические основы проектного маркетинга»** рассмотрены специфика и проблематика маркетингового сопровождения проекта; исследованы значение и возможность практического применения ценностно-ориентированного подхода в проектном маркетинге; разработана концепция проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода.

Во втором разделе **«Исследование практики проектного маркетинга»** проведена диагностика бизнес-среды строительной отрасли Российской Федерации и Донецкой Народной Республики; проведен анализ процесса формирования ценности в проектном маркетинге; разработан методический подход к оценке эффективности проектного маркетинга.

В третьем разделе **«Совершенствование проектного маркетинга в современных условиях»** обоснованы рекомендации по совершенствованию маркетингового инструментария в процессе разработки и реализации проектов; разработана модель формирования ценности проекта; сформирован портфель маркетинговых стратегий проекта.

В заключении сформулированы основные выводы исследования.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГА

1.1 Маркетинговое сопровождение проекта: специфика и проблемы

В современных условиях организации постоянно вынуждены сталкиваться с изменениями, которые происходят как вне организации, так и внутри нее. Вызовы, которые связаны с развитием современных технологических тенденций, цифровизации процессов, новых условий в экономической среде страны, вынуждают предприятия искать новые, современные и своевременные подходы, связанные с маркетинговой деятельностью организации. Происходящие изменения затрагивают не только производителей, но и потребителей. В современном мире потребитель является участником процесса по созданию товаров или услуг, которые им приобретаются. Использование проектного подхода распространяется на различные сферы экономики и используется все большим количеством предприятий.

Среди базовых принципов успешной реализации проектов выделяют умение успешно решать задачи, направленные на развитие организации, и успешно достигать поставленных целей в различных видах деятельности. Ввиду своей значимости, проектная деятельность вызывает особый интерес и в науке, и в практике.

Так, различные аспекты проектной деятельности в строительной сфере рассмотрены в трудах многих отечественных ученых. Проектная деятельность в строительстве и проблематика требований к ее качеству изучены в работах Е. С. Сергушиной и А. А. Строгановой [172]. О. В. Крылова рассматривает вопросы внедрения современных организационных структур управления проектами в области строительства [107]. С. В. Лесков изучает вопросы цифровизации проектов строительства [110]. К. Ю. Лосев и Ю. Г. Лосев

затрагивают проблематику жизненного цикла зданий и сооружений [112]. Научные труды В. В. Скоробогатовой направлены на изучение современных тенденций повышения уровня качества в проектной деятельности в сфере строительства [176]. И. Г. Лукманова и Н. Ю. Яськова исследуют вопросы инвестиционно-строительной деятельности в контексте трендов пространственного развития России [113] и др. Вопросы развития экономики ДНР рассмотрены Е.М. Азарян [6] и М. Ф. Ивановым [113]. Другие аспекты реализации строительных проектов рассмотрены в трудах ряда ученых [2, 7, 9, 14, 15, 27, 55, 66, 85, 86, 87 90, 91, 92, 141, 148, 151, 165, 166, 173, 183, 192].

Вопросы цифровизации строительной отрасли рассмотрены в работах многих современных ученых [54, 56, 58, 75, 95, 111, 117, 120, 125, 136]. Так, труды коллектива авторов А. А. Пиксайкиной, В. В. Ермолаева, Д. А. Бусаргина, А. В. Кудашкин [143] посвящены изучению цифровых технологий в процессе управления проектной деятельностью в строительстве; Н. В. Возгомент и О. Е. Астафьева [58] выделяют преимущества BIM-моделирования в инвестиционно-строительной сфере в условиях цифровой трансформации отрасли; М. Ю. Викторов рассматривает цифровизацию процессов реализации инвестиционно-строительных проектов [50] и др.

В современной экономической литературе нет однозначной, единой и общепринятой трактовки понятия «проект». Термин «...проект» (от англ. слова project (то, что задумывается и планируется), произошел от латинского слова projectus (брошенный вперед, выдающийся, выступающий вперед), и обозначает временное предприятие, целью которого является создание уникального продукта, услуги или результата» [123, с. 126].

В современной научной литературе, посвященной вопросам проектного управления, выделяют следующие основные подходы к дефиниции «проект»:

1. системный подход, который представлен системой временных действий, направленных на достижение уникального и определенного результата;

2. деятельностьный подход – деятельность субъекта, направленная на перенос объекта из наличного (существующего) состояния в желаемое (будущее) состояние, и наиболее полно отвечающую его представлениям.

Однако среди современных российских исследователей все чаще можно встретить определение «проекта» как комплекса различной технической и проектно-сметной документации для создания чего-либо [23, 33, 77, 89, 184, 198].

Более полное представление можно найти в трудах коллектива авторов во главе с Матюниной О. Е., которые рассматривают проект как «... уникальный набор мероприятий, предназначенных для достижения определенного результата, с определенной датой начала и окончания и с продуманным распределением ресурсов» [117, с.175].

International Project Management Assotiation (ИМРА) дает следующее определение проекту – «...единственная в своем роде заданная скоординированная деятельность, с определенным началом и завершением, осуществляемая индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения...» [218, с. 28].

PMI рассматривает «...проект как временное предприятие, предназначенное для создания уникальных проектов, услуг или результатов...» [149; с. 98]. Международная организация по стандартизации отмечает, что «...проект – уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания, и предприятий, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам...» [94, с. 5].

Мировой банк отмечает, «...проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями...» [148, с. 113]. Мартин Барнс обращает внимание на ключевой ресурс

проекта – это группа людей, которая достигает цели деятельности организации по завершению проекта [208, с. 24].

Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. дают следующее определение данному термину: «Проект – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации...» [115, с. 20]. При этом необходимо учитывать такие ресурсы как материальные, финансово-экономические, персонал и другие, которые направлены на принятие и реализацию управленческих решений в соответствии со спецификой строительной отрасли, ее особенностями и характеристиками [104, 126, 138].

Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. рассматривают «...проект (project) – ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями по стоимости и качеству результатов и специфической организацией...» [157, с. 294].

Таким образом, среди основных особенностей проекта выделим следующие:

проекты должны соответствовать миссии и стратегии организации и обеспечивать достижение поставленных целей;

высокий риск неполучения ожидаемого результата по итогам реализации проекта;

проект должен обладать уникальными параметрами;

реализация проектов должна осуществляться в рамках ограничений по времени, содержанию и ресурсам;

проект должен осуществляться в соответствии с утвержденным порядком действий;

реализация проекта возможна при взаимодействии команды проекта и других субъектов, влияющих на него.

Кроме того, существует ряд обстоятельств, определяющих успешность проектной деятельности:

- проект должен соответствовать потребностям определенной целевой аудитории, заинтересованной в получении необходимых конечных результатов, и, соответственно, удовлетворять эти потребности;

- необходимо компетентное позиционирование проекта на рынке, которое акцентирует внимание не только на стоимости, сроках и ресурсах проекта, но и на пояснении того, какие неудовлетворенные потребности могут быть удовлетворены с помощью предлагаемого проекта;

- любая организация (в том числе и строительная) не ограничивает свою деятельность реализацией одного проекта, а должна занимать проактивную позицию, заключающуюся в наличии способности «...предвидеть спрос (до проекта) посредством управления отношениями с потенциальными клиентами и другими заинтересованными участниками» [225, с. 40]. Это требует соответствующих исследований рынка, направленных на поиск неудовлетворенных потребностей и возможных рыночных ниш;

- используемая в настоящее время политика продвижения проекта активизируется в период завершения проекта и рекламировании его результатов с целью продажи, что не всегда обеспечивает необходимый эффект. Более успешным решением является разработка стратегии продвижения для каждого из этапов жизненного цикла проекта для создания устойчивого перспективного спроса на результат проекта;

- современный конкурентный рынок требует от предприятий более высокой рыночной ориентации своих проектов, а также создания и поддержания устойчивых отношений со всеми заинтересованными сторонами (клиентами, финансовыми институтами, подрядчиками, государственными органами, общественностью и др.).

Это обуславливает необходимость разработки грамотной политики маркетингового сопровождения проекта, что связано с соответствующими современными требованиями в экономических системах. В научной литературе представлено достаточно большое количество исследований в области проектного маркетинга и маркетинга проекта, однако необходимо

отметить, что достаточно часто можно столкнуться со смешением этих двух терминов или их взаимозаменяемостью.

Рассмотрим дефиниции «маркетинг проекта» (Приложение А). Коллектив авторов Мазур И. И., Шапиро В. Д. и Ольдерогге Н. Г. [115, с. 309] подходят к вопросу маркетинга проекта в двух основных направлениях. С одной стороны, рассматривается внутреннее содержание маркетинга проекта, т.е. происходит изучение структуры маркетинговой деятельности проекта без привязки к временной длительности проекта. Таким образом, данное направление утверждает, что реализация каждого из этапов жизненного цикла проекта зависит маркетинга проекта, и в данном формате маркетинг проекта представлен своим внутренним содержанием и свойственными характеристиками. Однако, это же направление рассматривает маркетинг проекта со стороны временной позиции, которая базируется на этапах жизненного цикла.

Такие ученые как Романова А. И. [159, с. 246] и Гусева М. Н. [73, с. 6] считают, что маркетинг проекта напрямую связан с комплексом мероприятий, направленных на достижение стратегии организации, а это становится возможным благодаря использованию продвижения продукции проекта на рынке, однако авторы не указывают на необходимость исследования потребителей и упускают из вида, что степень их удовлетворенности может измениться в период жизненного цикла проекта, поэтому следовало бы предложить комплекс мероприятий по продвижению проекта на каждом из этапов осуществления проекта.

Воротников А.М. и Слепцова Д.С. делают акцент на отраслевой специфике маркетинга проекта, утверждая, что это позволит улучшить конкурентоспособность проекта. Однако в данной работе не была учтена возможность выхода на рынок в период осуществления других проектов и организаций с более привлекательным инвестиционным потенциалом, с характеристиками более интересными для потребителей, что соответственно, может стать причиной нереализации заявленного изначально проекта [57, с.

128].

Необходимо отметить важный фактор – анализ рынка, о котором указано в трудах авторов Костиной А.А. и Садрттиновой О.М. [100, с. 124,127], но следует учитывать, что авторы предлагают проведение исследований, анализа, расчетов, однако не указывают о важности данных мероприятий в подтверждении экономической целесообразности проекта. Также следует отметить, что не все проекты являются коммерческими, необходимо вспомнить и о социальных проектах, значимость которых не достигается за счет оценки финансовых результатов проекта, а необходимость проведения маркетинговых исследований для таких проектов неоспорима [145].

Таким образом, дефиниция «маркетинг проекта» является ограниченной, распространяется на деятельность конкретного проекта и выступает в роли маркетингового инструмента, позволяющего его реализовать.

Понятие «проектный маркетинг» шире понятия «маркетинг проекта», что подтверждается рассмотрением основных подходов к определению данного термина (табл. 1.1).

Проектный маркетинг охватывает весь проектный бизнес, и рассматривает его с точки зрения «...маркетолога, отвечающего за успешное управление стратегическим бизнес-подразделением для достижения наилучших результатов» [210, с. 356].

Зарубежные исследователи проектного маркетинга, такие как Кова Б. и Салле Р. [210], Бломквист Т. и Уилсон Т. [209], Скаатес М.А. и Тикканен Х. [227] также подчеркивают отличие между понятиями «управление проектами» и «проектный маркетинг», утверждая, что в управлении проектами рассматриваются организационные и управленческие вопросы, а проектный маркетинг занимается исследованием вопросов продаж и маркетинга проектов.

Таблица 1.1 – Основные определения проектный маркетинг

<i>Автор</i>	<i>Фокус исследования</i>	<i>Определение</i>
Пескова О. С., Борискина Т. Б., Мершиева и др.[142, с.62]	Подход по управлению конкурентоспо- собностью организаций	Проектный маркетинг, связанный с позиционированием компании на рынке и прогнозом конкурентной позиции
Пацюк Е.В. [141, с.7]		Проектный маркетинг – планирование в рыночных условиях, прогноз конкурентной позиции компании как в целом, так и в зависимости от заказов рыночного портфеля
Старченко В. А. [174, с.6]	Направление маркетинговой деятельности организации	Проектный маркетинг представляет собой особое направление маркетинговой деятельности, основанное на систематическом изучении рынка с целью разработки и реализации стратегий продвижения проекта, направленных на удовлетворение потребительских нужд
Коньшунова А.Ю. [101, с.21]		Первый подход предполагает формирование в организации конечного списка маркетинговых задач, которые будут управляться на проектной основе. Второй подход заключается в принятии решения о целесообразности использования проектного подхода для каждой конкретной задачи.
Онищенко С. П., Берневек Т. И. [138, с.8]	Управление системой продвижения проекта на рынке	Специфические задачи связаны с областями знаний управления проектами (содержанием, сроками, стоимостью, рисками) и учитывать специфику текущей маркетинговой деятельности предприятия, в рамках которой реализуется проект
Горнштейн М.Ю. [68, с. 30]	Инновационный подход	Проектный маркетинг, реализуемый на стадии проектирования продукции, включающий оценку и прогнозирование потребности в новых товарах и услугах, поиск идей новых товаров, установление требований к ним и проектную реализацию товаров и проектную реализацию товаров рыночной новизны
Игнатъев В. А., Юшкова Н. Г. [90, с.172]	Эффективный инструмент	Проектный маркетинг представляет собой эффективный инструмент, влияющий на формирование, развитие и реализацию комплексного проектного решения

Ряд исследователей категории «проектный маркетинг» дают более обширное представление о составляющих данной экономической категории. Среди основных элементов проектного маркетинга авторы Божук С.Г. и

Плетнева Н.А. отмечают необходимость продвижения проекта на рынке, однако не учитывают то, что маркетинг включает и другие элементы комплекса, которые необходимо учитывать [26].

Базилевич С.В. [18], Пескова О. С., Борискина Т. Б., Мершиева Г. А., Самсонова Е. В. и Пацюк Е.В. [142] рассматривают проектный маркетинг через достижение конкурентных преимуществ проекта и прогноз конкурентной позиции организации, однако авторами не уточнено, однако авторами не уточнено, каким образом будет формироваться конкурентные цепи ценностей для потребителей.

Горнштейн М.Ю. [68; с.30] предлагает рассматривать проектный маркетинг через инновационную составляющую проекта, однако опять же автор делает акцент только на необходимости проведения исследований на стадии проектирования продукции, что не отражает весь жизненный цикл проекта, а необходимость оценки инноваций проекта необходимо проводить и на остальных этапах.

Проектный характер продукта настолько сильно влияет на маркетинговые модели, что исследователи разработали специальную область маркетинга, называемую «проектный маркетинг». По мнению М.А. Скаатес проектный маркетинг отличают три ключевые особенности – так называемая «структура DUC»:

D: прерывание спроса на проекты;

U: уникальность каждого проекта;

C: сложность каждого отдельного проекта [227, с. 505].

Однако, по нашему мнению, данный подход не рассматривает весь спектр особенностей проектного маркетинга.

В таблице 1.2 представлены отличительные особенности дефиниций «маркетинг проекта» и «проектный маркетинг», которые позволят четко разграничить эти термины.

Таблица 1.2 – Отличительные особенности маркетинга проекта и проектного маркетинга

<i>Маркетинг проекта</i>	<i>Проектный маркетинг</i>
Реализуется для конкретного проекта	Комплексный подход по созданию и предложению ценностного предложения
Удовлетворение потребностей конечных потребителей	Удовлетворение потребностей всех групп стейкхолдеров
Краткосрочные цели организации, связанные с реализацией конкретного проекта	Долгосрочные цели организации, направленные на реализацию комплексного проектного решения
Проектный подход	Инновационный, системный подход

Таким образом, представленные подходы к проектному маркетингу не отражают в полном объеме содержание данной экономической категории и требуют уточнения. С этой целью в работе разработан понятийный аппарат проектного маркетинга, который представлен на рисунке 1.1.

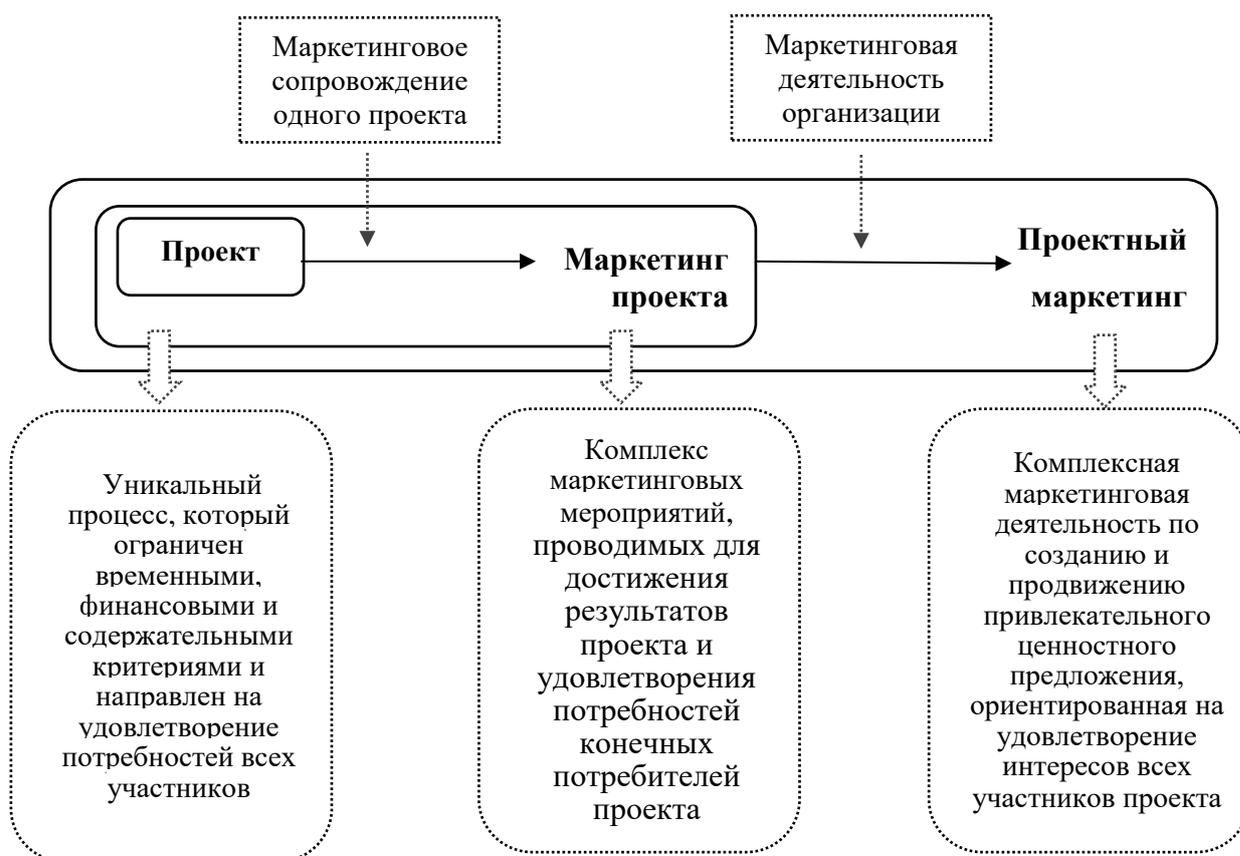


Рисунок 1.1 – Понятийный аппарат проектного маркетинга

(авторская разработка)

Проведенный анализ экономических источников, позволяет утверждать, что маркетинг проекта направлен на маркетинговое сопровождение одного проекта, а проектный маркетинг является более обширным понятием и представляет маркетинговую деятельность организации.

Таким образом, в работе сделан вывод о том, что:

Маркетинг проекта – комплекс маркетинговых мероприятий, проводимых для достижения результатов проекта и удовлетворения потребностей конечных потребителей проекта.

Проектный маркетинг – комплексная маркетинговая деятельность по созданию и продвижению привлекательного ценностного предложения, ориентированная на удовлетворение интересов всех участников проекта.

Ключевые составляющие маркетинга проекта представлены на рисунке 1.2. Важное место в маркетинге проектов занимает маркетинговый комплекс набор контролируемых маркетинговых инструментов, которые маркетологи используют для удовлетворения потребностей целевых рынков.

Для полноценной реализации маркетинга проекта необходимо провести следующие мероприятия: маркетинговые исследования, разработать маркетинговую стратегию на основе проведенного анализа, на регулярной основе проводить оценку и анализ поставщиков и подрядчиков проекта, что позволит своевременно определить сроки задержки и невыполнения заявленных сроков реализации проекта, и сотрудничать с потребителями в процессе использования ими результатов проекта. Сбор такой информации позволит своевременно реагировать на изменения потребителей и устранять проблемы, с которыми организация сталкивалась при реализации сданных проектов.

В свою очередь в качестве товара, предложенного покупателю строительной организацией, выступает определенный комплекс производственных услуг, т.е. строительно-монтажных работ, и строительная организация выступает на конкретном сегменте рынка как сервисное предприятие, т.е. предприятием, производящим услуги.



Рисунок 1.2 – Ключевые составляющие маркетинга проекта

[составлено на основе 59, 65, 96,156]

Таким образом, строительная организация объединяет в себе одновременно характерные черты промышленного предприятия и предприятия сферы обслуживания.

Проектный маркетинг использует маркетинговую перспективу проектов. Согласно точке зрения, принятой исследователями в области проектного маркетинга, проектный маркетинг включает в себя управление проектами и устанавливает проекты в более широком контексте проектного

бизнеса и портфеля проектов.

Необходимо отметить, что особое внимание в проектном маркетинге уделяется удовлетворению интересов всех участников проекта. Рассмотрим более подробно теоретический базис концепции стейкхолдеров.

Основа концепции стейкхолдеров была описана в международном стандарте AA 1000 или AA 1000 SES (Stakeholders Engagement Standart). Стейкхолдеры (от англ. stakeholders) является группа заинтересованных лиц, которые оказывают влияние на успешность или неуспешность реализации проекта. В соответствии с данной теорией, организация выступает не только в качестве целостного экономического инструмента для получения прибыли, но и является элементом той среды, в которой происходят постоянные процессы и изменения, влияющие друг на друга.

Для более успешного взаимодействия со стейкхолдерами организации в соответствии с данной концепцией предлагается действовать в следующей последовательности:

- 1) выделение и определение групп стейкхолдеров, которые в максимальной степени оказывают влияние на деятельность организации;
- 2) определение ключевых, наиболее значимых вопросов стейкхолдеров организации;
- 3) поиск областей взаимодействия со стейкхолдерами, определение целей;
- 4) составление плана и графика взаимодействия со стейкхолдерами;
- 5) разработка эффективных форм взаимодействия со стейкхолдерами;
- 6) укрепление взаимоотношений со стейкхолдерами;
- 7) взаимодействие, накопление информационного опыта по взаимодействию со стейкхолдерами, совершенствование взаимодействия;
- 8) формирование, внедрение и передача знаний;
- 9) проведение оценки результативности действий;
- 10) корректировка механизмов взаимодействия.

Данные этапы взаимодействия организации со стейкхолдерами представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Основные этапы взаимодействия организации со стейкхолдерами в соответствии с Stakeholders Engagement Standart [составлено на основе 153, 178, 231, 212]

В данном стандарте определено взаимодействие стейкхолдеров с группами влияния или партнерами в коалиции предприятия, которые взаимодействуют для достижения общей цели, т.е. для повышения эффективности деятельности организации.

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что осуществление проекта направлено на достижение конечных ценностей потребителей, в зависимости от степени их удовлетворения будут зависеть конечные экономические результаты заказчика проекта, команды проекта и других заинтересованных сторон.

Для достижения этих целей каждой группе стейкхолдеров необходима качественная реализация маркетинговых решений, которые принимаются на протяжении создания и рыночного использования продукта проекта [5, 31, 121, 133, 146]. Результативность комплекса маркетинговых решений зависит от воздействия рыночных факторов, степень отрицательного влияния которых на проект может быть значительной. Таким образом, именно маркетинговые риски, способность их идентифицировать, оценивать и справляться с их последствиями является неотъемлемой составляющей проектного маркетинга.

Курганская Н.Р. и Патрушева Е.Г. рассматривают «...маркетинговый риск проекта как вероятность появления дополнительных затрат в процессах создания продукта проекта в проектной деятельности либо роста расходов или потери дохода при его эксплуатации в процессе операционной деятельности в результате негативного проявления рыночных факторов или ошибочных маркетинговых решений...» [103, с. 111].

М. А. Илышева и коллектив авторов отмечают, что маркетинг при реализации проекта необходимо рассматривать в двух аспектах. Первый аспект подразумевает маркетинговые мероприятия на каждом этапе жизненного цикла проекта с условием решения соответствующих задач, которые направлены на использование инструментов маркетинга. А второй аспект указывает на место маркетинга в проекте с точки зрения внутреннего маркетинга и позволяет эффективно управлять командой проекта [92, с. 43].

Иванова К. Э. дает такое определение анализируемому термину, делая акцент на важность снабжения проекта: «...Маркетинговые риски – это риски в процессе сбыта продукции и текущего снабжения проекта, которые провоцируют собой спад объема реализуемого в проекте продукта или изменение цены на него» [82, с. 26].

О. А. Афанасова и Л. С. Гогуа под «...маркетинговыми рисками понимаются возможные отклонения в финансовых и производственных показателях, заданных кредитной документацией инвестиционного проекта, вследствие снижения объема реализации из-за сокращения спроса и(или)

снижения цен на готовую продукцию, усиления конкуренции, ухудшения конъюнктуры на рынке и(или) в отрасли, ошибок и(или) негибкости маркетинговой стратегии/плана, реализации прочих риск-факторов» [15, с. 6].

Отметим, что авторы делают акцент на различных видах рисков, однако не упоминают риски, связанные с влиянием стейкхолдеров, поэтому рассмотрение проблемы рисков и их особенностей для каждой группы стейкхолдеров при реализации проектной деятельности требует более углубленного исследования. С этой целью в работе определены маркетинговые риски проекта в разрезе элементов комплекса проектного маркетинг (таблица 1.3)

Таблица 1.3 - Маркетинговые риски проекта

Виды маркетинговых рисков	Риск-факторы
Риски, возникающие в процессе разработки концепции проекта	– риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов
	– риск получения недостоверных результатов маркетинговых исследований
	– отказ административного органа власти выдать необходимое разрешение
	– риск ошибочного проектирования
	– риск увеличения объема работ по проекту
	– риск непринятия инноваций, предложенных в проекте
	– риск недостоверной оценки сроков проекта
	– риск отсутствия ресурсов
	– риск экспроприации или национализации проектных активов
	– риск превышения запланированных затрат
	– риск изменений направлений в технологическом процессе
	– риск несоответствия ценностным ожиданиям клиентов в содержательной части проекта
	– риск незавершенного строительства
Риски, возникающие в процессе формирования ценовой политики проекта	– риск ошибочного составления бюджета проекта
	– процентный риск
	– кредитный риск
	– инфляционный риск
	– инвестиционный риск
	– риск ошибочного ценообразования
	– риск неплатежа со стороны заказчика
	– риск повышения применяемых налогов и тарифов
	– политические риски
	– отмена налоговых каникул
– повышение применяемых налогов и тарифов	

Продолжение таблицы 1.3

Виды маркетинговых рисков	Риск-факторы
Риски, возникающие в процессе формирования ценовой политики проекта	– риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам
	– транспортные риски
	– риски снабжения
	– ценовой риск
	– риск неплатежеспособности населения
	– риск отсутствия финансирования и рефинансирования объекта
	– риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов в части получения финансовых результатов
Риски, возникающие в процессе продажи результата проекта	– недостаточная поддержка со стороны руководства заказчика
	– риск необоснованного выбора целевого рынка
	– риск недостоверной оценки трудоемкости работ
	– риск ошибочного позиционирования проекта
	– риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов
	– риск возрастания конкурентного давления
	– риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта
	– риск изменения запросов целевой группы
	– риск изменения эпидемиологической ситуации
	– риск несоответствия стандартам качества
	– риск поляризации интересов
Риски, возникающие в процессе продвижения проекта	– риск неэффективной политики продвижения
	– риск неэффективной работы с общественностью
	– риск ошибочного выбора целевого рынка
	– недооценка роли политики продвижения результатов проекта
	– риск изменений в законодательстве
	– риск ошибочного сегментирования рынка
	– риск непринятия инноваций, предложенных в проекте
	– риск несоответствия заявленным требованиям по уровню качества
	– риск неэффективной рекламы
	– репутационные риски
	– риск нарушения взаимодействия с местным сообществом
	– социальные риски
	– информационные риски
	– риск несоблюдения правил по защите окружающей среды
	– риск несоблюдения этических норм
– риск отсутствия системы по утилизации отходов	
Риски, связанные с командой проекта	– нарушение баланса интересов участников проекта
	– недостаточная поддержка со стороны руководства заказчика
	– риск непрофессионализма команды проекта
	– риск непрофессионализма руководителя проекта
	– риск непрофессионализма маркетинговых служб

Рассмотрение проблемы рисков и их особенностей для каждой группы стейкхолдеров при реализации проектной деятельности требует более углубленного исследования. Проблема применения маркетинга в строительной отрасли в некоторой степени связана с подходом ученых и практиков, которые разнятся и не имеют единого подхода. Однако строительная отрасль имеет специфические особенности и требует уточнений в разработке индивидуального маркетингового комплекса.

Следует отметить, что в строительной отрасли, как и в других сферах, организация не может развиваться без наличия человеческих ресурсов. Для того, чтобы анализировать, принимать решения, оперировать большими объектами, земельными участками для развития объектов коммерческой недвижимости, недостаточно формул и расчетов, а необходимы надежные специалисты, имеющие тесные деловые связи и знание рынка. Для успешной реализации проекта необходимо, чтобы результат проекта был удовлетворительным для самых различных групп (инвесторы, менеджеры, команда проекта, кредиторы, поставщики ресурсов, потребители, региональные, государственные и общественные организации и др.).

Среди основных проблем проектного маркетинга следует выделить:

- сложность в выявлении групп стейкхолдеров, оказывающих влияние на проект;
- оценка ценностных ожиданий групп стейкхолдеров;
- выявление маркетинговых рисков и управление ими на всех этапах жизненного цикла проекта;
- развитие индивидуального и профессионального обучения для команды проекта.

Необходимо отметить, что маркетинговая деятельность строительного предприятия имеет ряд особенностей, а именно:

объектом маркетинговой деятельности является товар в виде комплекса услуг, что требует повышенного внимания к сервисной концепции маркетинга, которая концентрирует внимание на предоставлении услуг по

сервисному обслуживанию процесса эксплуатации товара в течение всего срока его службы;

высокая значимость проведения маркетинговых исследований как одного из условий эффективных строительных работ. В период проведения анализа строительной отрасли, следует учитывать ряд показателей, которые позволят оценить успех дальнейшей работы отрасли: финансовые показатели; уровень продаж за анализируемый период; маркетинговые стратегии, характерные представителям отрасли и др.;

разнонаправленность в удовлетворении потребностей заинтересованных сторон, связанная со сложным характером маркетинговой деятельности, обусловленной высокой степенью вовлеченности различных рыночных субъектов: заказчиков, инвесторов, подрядчиков, клиентов, поставщиков и прочих;

высокая степень рисков при выполнении строительных работ на объекте, влияющих как на финансовые показатели, так и на имидж строительной организации;

территориально разобщенный характер участников маркетинговой деятельности в строительстве, что обуславливает важность пространственного взаимодействия между ними;

значимость концепции маркетинга взаимодействия, главной целью которой выступает удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия.

Дальнейшее исследование будет направлено на изучение вопроса ценностно-ориентированного подхода в проектном маркетинге.

1.2 Ценностно-ориентированный подход в проектном маркетинге

В современных условиях невозможно говорить об успешности проекта, если в период его реализации среди основных ориентиров не стояли

ориентиры на команду и ценность. Чтобы проект был признан успешным недостаточно только вложиться в сроки и бюджет проекта, однако даже выполнив формальные требования по указанным составляющим, можно по итогу столкнуться с тем, что клиенты окажутся недовольны полученным результатом и как итог, организация теряет клиентов; предложенный результат проекта не удовлетворяет потребностям рынка; ухудшается репутация организации и т.д. Это обуславливает необходимость изучения ценности проекта как комплексного понятия, направленного на повышение удовлетворенности заинтересованных сторон результатами проекта.

Ценностно-ориентированному подходу в управлении посвящены работы многих отечественных ученых. Так, С.Н. Апенько рассматривает ценностно-нормативные основы развития проектного управления в регионе, уделяя особое внимание территориальному аспекту проектного маркетинга [13]; Л. В. Балабанова, Д. С. Дегтярев [20] рассматривают потребительские ценности как фактор воздействия на покупательское поведение; Л. А. Баев, О. А. Голиков, Н. В. Правдина рассматривают проблемы и возможности ценностно-ориентированного управления проектами [16], М.Н. Баринов исследует ценностно-ориентированный подход к управлению проектами и программами [21], С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева исследуют механизмы формирования ценности в ходе реализации проекта [31], С. В. Булавина рассматривает портрет целевых аудиторий стейкхолдеров [29], Е.А. Борисов, А. В. Теплов, Д. Ш. Кадермятова, О. А. Лобынцева предлагают использовать ценностно-ориентированный подход для решения различных бизнес-задач предприятия [28], Р. Венкатараман изучает ценность проекта [212], А. Н. Германчук рассматривает вопросы формирования потребительской ценности [63, 64], Т. Г. Григорян, А. С. Корзняков изучают ценностно-ориентированное управление содержанием инновационных проектов [70], Т.А. Самсонова изучает вопросы ценности в условиях цифровизации экономики [167], Д.А. Сарычев определяет ценность как ключевой индикатор успешной реализации проекта [170].

Проблемы управления стейкхолдерами изучены в трудах Е. М. Азарян и Д. Э. Возиянова, где авторы рассматривают практику реализации стейкхолдерского подхода в развитии малого и среднего бизнеса в сфере торговли [5]; С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева предлагают модели управления проектами через использование стейкхолдер - менеджмента [22]; Е. А. Власова, О. В. Иванчина изучают вопросы управления взаимоотношениями со стейкхолдерами проекта [52]; Т. Н. Жукова проводит исследование в области управления маркетингом проекта на базе концепции «маркетинга отношений» [77, 78]; С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина, М. М. Попова проводят сравнительный анализ между управлением рисками и управлением стейкхолдерами проекта [191]; Р. Р. Хизбуллина, Э. Р. Нуруллина изучают ценностные ориентации различных групп стейкхолдеров проекта [194]; возможности использования маркетингового подхода в управлении стейкхолдерами проекта рассмотрены в научных трудах Г. Е. Чернобаевой [196, 197]; Д. Клилэнд рассматривает управление заинтересованными лицами проекта [99]; Дональдсон Т. и Престон Л. Э. изучает теорию заинтересованных сторон корпорации [211]; Фриман Р. Э. рассматривает стратегический менеджмент через влияние заинтересованных сторон [212]; Р. К. Митчелл, Б. Р. Эйгл, Д. Дж. Вуд [220] изучает идентификацию заинтересованных сторон и их значимость; Ньюболд Г. и Лаффман Г. изучают вопросы ведения бизнес-политики с учетом заинтересованных лиц [223]; и др.

Вопросы специфики системы маркетинга на стадиях жизненного цикла строительного проекта рассмотрены в трудах М. П. Вересова [51] и М. Н. Гусева [96]; Ж. Н. Моисеенко [123], Иванова Н.Е. [83], Куприянов С.В. [106], Моисеенко Ж.Н. [124], Цветков В.Е. [200] исследуют жизненный цикл проекта и др.

Проблематика реализации проектов и продвижения их впервые была затронута в 1950-х годах, что было связано с развитием различных технологий, ростом экономики и увеличением роста проектов, особенно в

строительной отрасли. Все это предшествовало тому, что в 1969 году Мартин Барнс - британский инженер-строитель и руководитель проекта Нового инженерного контракта (NEC), а также член-основатель и президент (с 2003 по 2012 год) Ассоциации по управлению проектами (APM) разработал классический треугольник управления проектами, который состоит из трех сторон-ограничений «Время-Ресурсы-Объем» (Project management triangle), направленный на обеспечение качества проекта. Следует отметить, что изменение одной из сторон-ограничений повлечет изменение и двух сторон; качество проекта ограничено тремя составляющими и влияет на него; при хорошем управлении составляющими проекта менеджер имеет возможность влиять на стоимость основных составляющих. Основной целью было достижение качества проекта. По итогам третьей промышленной революции рынок был насыщен благодаря массовому и эффективному производству. Однако перед производителями возникла другая проблема, которая была связана с вопросами удовлетворения потребностей покупателей. Растущая конкуренция за долю рынка среди производителей, требовала рекламы и продвижения товаров, которые не пользовались спросом у потребителей.

Все это способствовало переходу к ценностно-ориентированному подходу. В 1996 году вышел первый свод знаний по управлению проектами, в котором освещены основные методики и техники эффективного управления проектами – РМВоК (Project Management Body of Knowledge), однако представленный свод правил изменяется и уточняется по настоящее время. РМВоК разрабатывается Институтом управления проектами (PMI) – одна из основных ведущих мировых организаций в области проектного управления. Отметим, что область знаний, которая рассматривается в РМВоК 7, издание 2021 года, затрагивает десять отраслей: содержание проекта, время проекта, деньги проекта, качество проекта, заинтересованные стороны проекта, коммуникации проекта, ресурсы проекта, поставки проекта, риски проекта, интеграция проекта. Следует отметить, что данный стандарт впервые делает акцент на «ценность, важность или полезность чего-либо. Разные

заинтересованные стороны воспринимают ценность по-разному. Клиенты могут определить ценность как способность использовать определенные функции продукта. Организации могут сосредоточиться на ценности бизнеса, определяемой с помощью финансовых показателей, таких как выгоды за вычетом затрат на достижение этих выгод. Общественная ценность может включать в себя вклад в группы людей, сообщества или окружающую среду». [214, с. 8] Таким образом, были выделены вопросы, связанные не только с качеством проекта, а и необходимость продвижения проекта через создание совместной ценности между всеми заинтересованными сторонами проекта. Ценность проекта выдвигается как новая категория, которая позволяет достигать цели в бизнесе.

В ноябре 2001 года вышла первая редакция P2M (Program & Project Management for Enterprise Innovation), которая была опубликована Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA), а в настоящее время P2M поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ). P2M строит свою систему на простых принципах, основным из которых является рассмотрение проекта через создание новой ценности. Так, по мнению разработчиков P2M, «проект – это мероприятие, ориентированное на создание ценности, базирующееся на определенной миссии, совершаемое в условленный период времени и в ограничениях в виде ресурсов и внешних обстоятельств» [206, с.7]. Треугольник ограничений по P2M представлен также тремя сторонами-ограничениями: сложностью, ценностью и сопротивлением (Complexity, Value, Resistance). В соответствии с видением авторами P2M, «...чем сложнее бизнес-проблема, тем больше ценности содержит ее потенциальное решение, однако меньшее число людей способны это понять, чтобы оказать сопротивление соответствующей новаторской идее» [149, с. 15].

Таким образом, основная идея, на которой базируется весь стандарт P2M, – это необходимость создания ценности организацией (коммерческая или некоммерческая фирма – значения не имеет), через последовательную

цепочку от миссии организации через стратегию, которая реализует миссию, к программам и проектам, которые являются инструментом реализации стратегии. P2M рассматривает «...ценность проекта определяется удовлетворением стейкхолдеров, стратегий и эффективностью проекта...» [149, с. 35].

В стандарте обращено особое внимание на целостный, гибкий и модульный подход к реализации проектов и программам, ориентированных на создание ценности, что является более эффективным, чем разработанные ранее стандарты.

Однако не только классические подходы к изучению вопросов реализации проектов делают акцент на необходимости оценки ценности проектов. Рассмотрение так называемых гибких методов управления, среди которых следует отметить Agile Modeling, Agile Unified Process, Agile Data Method, Scrum, Kanban, PRINCE2 и др., утверждают, что проведение оценки ценности проекта необходимо. Несмотря на то, Agile методология появилась только в 2001 году, но ее использование распространилось достаточно широко. Среди основных принципов Agile выделяют систему ценностей, которой придерживается команда, осуществляющая проект. Agile выделяет четыре основные ценности: люди и взаимодействие между ними; рабочий продукт; сотрудничество и выстраивание партнерских отношений с заказчиком; готовность к изменениям.

М.Ю Викторов также делает акцент на использовании гибких методов управления, отмечая, что «...новая методическая основа управления строительными проектами объединена семейством гибких итеративно-инкрементальных методов управления проектом и продуктом, объединенных понятием Agile» [50, с.518].

Д. И. Ледян и А. В. Шаврин отмечают, что «...суть гибридного подхода в управлении проектами заключается в выборе наиболее подходящей методологии для каждого этапа проекта. Это позволяет руководителям проектов использовать преимущества выбранных ими подходов, а также

ориентироваться в их слабых сторонах или потенциальных ловушках» [109; с. 10].

В условиях неопределённости и быстро меняющихся обстоятельствах организации должны быть готовы приспосабливаться к происходящим изменениям, что позволит улучшить качество производимого продукта и укрепить конкурентные преимущества организации. Эти требования актуальны и для строительных компаний и соответствуют методологии Agile [12, 71, 72, 84, 114, 134, 140, 150, 152, 154, 160, 168, 179, 181, 186, 189].

Также отметим, что Agile в своей основе состоит из двенадцати принципов. Адаптируем их к реализации проектов в строительной отрасли:

1. Наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей потребителя через непосредственное предоставление качественного строительного продукта.

2. Изменения в проекте организации строительства могут быть внедрены на всех этапах жизненного цикла проекта с учетом возможностей строительной организации.

3. Использование «спринтов» Agile или разделение этапов работ проекта на составляющие. Длительность таких спринтов может составлять от нескольких дней до нескольких недель или месяцев, что позволит регулярно проводить контроль за проделанными работами, минимизировать брак, оценивать полученные результаты и улучшать.

4. Все заинтересованные участники проекта (стейкхолдеры, команда проекта, бенефициары, руководитель проекта и др.) взаимодействуют с целью получения более качественного строительного продукта.

5. Реализация проекта осуществляется заинтересованной командой проекта.

6. Регулярный обмен информацией внутри команды проекта.

7. Востребованный продукт – основной показатель прогресса.

8. Все участники проекта должны иметь возможность четко поддерживать и следить за ходом реализации проекта, контролировать время на выполнение поставленных задач и этапов проекта.

9. Постоянный поиск за выявлением новых современных строительных программ и продуктов.

10. Необходимость сокращения до минимума неэффективных работ в проекте как стороны руководителя проекта, так и его участников.

11. Команда проекта является основой идей и инициатив по совершенствованию проекта.

12. Все участники проекта должны регулярно проводить анализ возможностей улучшения проекта, повышения его эффективности.

Деятельность команды проекта постоянно развивается, появляются новые методы и подходы. Также следует отметить, что у Agile-технологии есть ряд недостатков, среди которых необходимо отметить: краткосрочный подход, вследствие чего возникают сложности с масштабированием продукта; отказ от регламентирующей документации, что не всегда допустимо в строительной отрасли и др. В 2001 году был опубликован Agile Manifesto – так называемый, манифест гибкого управления проектами. Во главе данной парадигмы становится умение адаптироваться к изменениям, однако среди критериев, влияющих на достижение результата, по-прежнему остается ценность, а также отмечается скорость и эффективность.

Федорченко В.А. и Василенко Ж.А. выделяют еще один подход в управлении Agile. «Lean - это разбиение проекта на более управляемые части и постепенная их доработка по мере приближения к реализации. Это известно, как Система последнего планирования (LPS), где окончательные планы готовятся лицами, ответственными за выполнение работы [189, с. 3]. Данный подход также направлен на «системное мышление» и позволяет фокусироваться на «вытягивающем планировании», при реализации которого выполняется только основная работа и направлена на обстановку объединенного лидерства. В. Е. Цветкова и Д. В. Галахов отмечают

особенности гибких методологий, делая акцент на сложность «...проектов с неопределенными требованиями и инструментами или, когда заказчик постоянно вносит новые фичи» [200, с. 47]. Треугольник управления проектами был подвержен трансформации и модификации в связи с изменениями, происходящими в проектном управлении. Рассмотрение каждого из треугольников более подробно, позволяет определить ключевые направления в развитии проектного управления и сделать вывод, что критерий «ценность» становится все более значимым и выходит на первый план. Так, о важности данного критерия свидетельствует то, что в двух концепциях он присутствует и выступает одной из ключевых сторон треугольника. В треугольнике P2M ценность проекта находится среди ограничений-сторон наравне с такими критериями, как сложность и сопротивление, и в итоге оказывает влияние на результат инновационного проекта. В треугольнике управления Agile критерий «ценность» настолько же значим, как эффективность и скорость. Однако следует сделать акцент на необходимости адаптации к изменениям, это также указывает, что представленные ценности подвержены изменениям ценностей при реализации проекта и должны быть учтены.

Модификация классического треугольника управления проектами представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Модификация классического треугольника управления проектами

Необходимо отметить, что все представленные подходы по-прежнему актуальны и используются в практической деятельности различных организаций, а необходимость более углубленного изучения ценности проекта как основы проектного маркетинга позволит определить элементы маркетинговой среды.

Категория «ценность» рассмотрена в научных работах философов, социологов, психологов, а в трудах ученых-экономистов данная категория рассматривается как «...отношения между потребителями и производителями благ по поводу удовлетворения потребностей ограниченными ресурсами общества...» [133, с.147].

Так, Неганова В.П. отмечает, что ценность в экономической науке можно рассматривать с трех основных точек зрения:

1. Ценность выступает базовой основой маркетинга и утверждает, что «анализ обмена ценностями в процессе взаимоотношений имеет основополагающее значение для изучения взаимодействия участников рынка»;

2. Ценность можно рассматривать как некая полезность, предоставляемое преимущество перед другими, особая значимость, отличная от других предложений;

3. Ценность формируется отдельно предприятием и отдельно потребителем. Потребители нуждаются в создании такого продукта, который обладает определенными характеристиками ценности, удовлетворяющими их запросы. Предприятие же создает и предоставляет такой товар или услугу, ценность которого заключается в удовлетворении потребностей. И обмен такими ценностями между производителем и потребителем происходит на рынке. Данный процесс создает некие условия для формирования цепочки ценности, логистическом взаимодействии и создании качественного продукта, что позволит достигать ожидаемого результата для участников данного процесса [132, с.181].

С. Д. Бушуев и Н. С. Бушуева отмечают, что «...ценность проекта или продукта заключается в виде удовлетворения потребности ключевых заинтересованных сторон, отнесенных к используемым ресурсам» [31, с. 5]. Аналогичной точки зрения придерживается Марченко В.Н. утверждая, что «...ценность проекта – способность удовлетворить коммерческий интерес его участников» [119, с. 223].

Вопросы ценности в проектах необходимо также рассмотреть с точки зрения разновидностей проектов и непосредственно организаций, которые осуществляют реализацию проектов, а также отличий, которые влияют на осуществление проектов, т.к. для каждой организации комплекс ценностей и способы их достижения могут отличаться, а также непосредственно главные ценности и способы их измерений [127, 161, 177, 193, 202, 232]. Возможность управлять ценностью начинается с определения ключевых элементов ценности для успешной реализации проекта и портфеля проектов. Среди основных принципов управления ценностью следует выделить следующие:

необходимость создания цепочки ценностей, которая осуществляется непрерывно и включает элементы мониторинга и контроля оценки и средств измерения ценности;

поиск основных целей и поиск решений по их реализации для всех стейкхолдеров, которые оказывают влияние на проект;

сосредоточение на максимизации инновационного и практического результата.

В современной научной литературе выделяется два вида ценностей: объективная и субъективная. Объективная ценность направлена на способность создания товара нести некий объективный результат, а субъективная ценность несет материальные блага или совокупность благ для благополучия конкретной группы потребителей.

Х. Керзнер в своих работах выделяет шесть базовых групп ценностей: теоретические ценности, экономические ценности, социальные ценности, религиозные ценности, политические ценности и эстетические ценности [219].

Отметим, что достижение ценности, которая соразмерена миссии организации и удовлетворяет ценности стейкхолдеров, является базой ценностей проекта, что свидетельствует о важности учета интересов заинтересованных сторон как конечных потребителей проекта.

Коллектив авторов во главе с В.С. Сахновым выделяют ряд ценностей, присущих проекту, среди которых имущественная ценность; инновационная ценность; синергетическая ценность при условии успешного баланса интересов стейкхолдеров [171]. По мнению Попова Н.К. «...успешность выражает все ожидания стейкхолдеров – инициаторов и участников проекта» [145, с.216]. Р. Норман делает акцент на необходимости удовлетворять собственные ценности покупателей за счет тех предложений, которые реализует организация [222]. И ценности покупателей в таком случае формируют ценности организации, что позволит реализуемым проектам их достигать. Ценности рассматриваются как наиболее важные ориентиры (достижение личных благ, удовлетворение требований государства, достижение социально-значимых целей и т.д.) достижение которых является показателем успешности проекта и имеет значение для конкретной группы людей, организаций, государства и др. Таким образом, проект может иметь масштаб в зависимости от целей и масштабов их достижений.

Также в трудах ученых отмечается, что создание ценности не всегда сопряжено с созданием совершенно новой ценности. Получение ценности через удовлетворение изменяющихся ценностей потребителей или внешней среды, через совершенствование, модернизацию ценности также допустимо. Учитывая, что проекты внедряются в деятельность предприятий различных отраслей также следует отметить их отраслевую и узкоспециализированную направленность.

Таким образом, следует сделать вывод о необходимости оценки ценности проекта для всех стейкхолдеров, влияющих на проект. В соответствии с традиционным взглядом на деятельность организации основное внимание направлено на владельцев бизнеса и их интересов, однако

при осуществлении проектной деятельности необходимость учитывать интересы команды проекта, поставщиков, потребителей, влияние органов государственной власти, и других участников проектного процесса, т.е. различных групп стейкхолдеров. Каждая группа стейкхолдеров преследует свои интересы при осуществлении проекта и соответственно, важность каждого из элементов ценности будет отличаться, а также будет отличаться степень влияния стейкхолдеров на каждый отдельный проект. Необходимо определить все заинтересованные стороны проекта. Определение классификации и степени влияния стейкхолдеров проекта принято проводить на основании экспертного мнения. К числу таких экспертов, как правило, относят высшее руководство; руководителей проектов; экспертов, специализирующихся в отрасли реализации проекта; отраслевых консультантов и других специалистов, чьи профессиональные навыки и компетенции соответствуют профилю реализации проекта и портфеля проектов.

П. Моррис предлагает рассматривать ценность через отношение полученных выгод к использованным ресурсам [221]. И в этом случае понятие ценности разделяется на ожидаемую ценность и воспринимаемую ценность. В первом случае ценность рассматривается как ценность товара для представителя заинтересованной стороны до использования самого продукта потребителем; а вторая – воспринимаемая ценность достигается после контакта с результатом проекта.

Переход от ожидаемой ценности к приемлемой является ключевым фактором успеха, т.к. только после взаимодействия потребителя с результатом проекта становится возможна обратная связь и доступность оценки реализованного проекта. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что нет единого подхода к определению ценности проекта. Для этого в работе предлагается авторский подход к дефиниции *ценность проекта* как совокупность характеристик проекта, удовлетворяющих ожиданиям стейкхолдеров, накапливаемых на протяжении жизненного цикла проекта,

обеспечивающих полезность проекта с точки зрения его содержания, затрат и сроков исполнения.

В качестве основы изучения ценности проектов нами использован треугольник «качество – время – бюджет», представленный в стандарте проектного менеджмента PMBoK [214], что позволило выделить три компонента ценности проекта: временная ценность, финансовая ценность и содержательная ценность, представленных на рисунке 1.5. Перечисленные компоненты взаимосвязаны между собой и изменение любого из них повлечет изменение и двух других.



Рисунок 1.5 – Компоненты и индикаторы ценности проекта

(авторская разработка)

Содержательная ценность характеризует предметную область проекта и его соответствие установленным требованиям, а также связана с отраслевой спецификой, рынком и потребительскими ценностями. К компонентам стоимостной ценности проекта отнесены: уникальность проекта, указывающая на его отличие от аналогичных проектов конкурентов;

соответствие поставленным целям, т.е. соблюдение запланированных параметров реализации проекта; отсутствие дефектов; инновации.

Временная ценность характеризует продолжительность реализации проекта с точки зрения соблюдения сроков и резервов времени, необходимых для достижения определенного результата проекта, т.е. своевременного его завершения. Временная ценность раскрывается с помощью таких компонентов, как сроки выполнения проекта; коммуникации между участниками реализации проекта; команда проекта, имеющая определенные знания, навыки и способности; ресурсы проекта.

Финансовая ценность показывает целесообразность реализации проекта с точки зрения его стоимости, самоокупаемости, возврата вложенных средств. Соответственно компонентами финансовой ценности проекта являются: оценка затрат, связанных с использованием ресурсов проекта; бюджет проекта; риски проекта; контракты.

Таким образом, ценностно-ориентированный подход при осуществлении проектной деятельности приобретает все большее значение. Участники проекта реализуют свои цели, каждую группу отличают свои интересы и мотивационные факторы, что является основой для создания совместной ценности.

1.3 Концепция проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода

Развитие организаций в современных условиях в первую очередь связано с адаптацией к изменениям, происходящим как во внешней среде, так и внутри организации. Рост конкуренции, глобализация, развитие цифровых технологий, автоматизация процессов – все эти аспекты порождают новые требования для производителей, изменяются потребности покупателя, который становится таким же активным участником создания ценности продукта, как и производитель. Все большее количество организаций

выбирают путь становления открытыми для изменений и готовы уделять все больше внимания развитию коммуникаций, общению с людьми, что позволит получить эффективный и продуктивный продукт. Процесс формирования к современным методам управления проектами вызывает все больше интереса и чаще используется. Среди базовых принципов проектного управления выделяют умение успешно решать задачи, направленные на развитие организации, и успешно достигать поставленных целей в различных видах деятельности, что связано с поиском новых маркетинговых инструментов.

В современных условиях развитие социально-экономической сферы страны регулярно связывают с использованием проектного подхода, что обусловлено общемировыми тенденциями, направленными на получение не только финансовых результатов проекта, но и определение его ценности как критерия, свидетельствующего об успешной реализации. Проектно-ориентированная деятельность становится основой для достижения поставленных целей, однако выдвигает ряд новых требований, связанных с новыми проблемами и требует новых решений.

Классическими отличительными характеристиками проекта являются: конечный полученный результат (итог, который получен в результате реализации проекта), ограниченные сроки реализации проекта (сроки реализации четко установлены: есть начальный этап и заключительный, по итогам которого цель проекта может быть достигнута или не достигнута), ограничение в ресурсах (каждый вид ресурсов, который доступен для реализации проекта, ограничен), уникальность каждого реализованного проекта.

Сложность проектных работ, осуществляемых в процессе реализации проекта, должна осуществляться с использованием специального инструментария проектного маркетинга, что становится особенно актуальным при следующих условиях:

изменения в ходе реализации проекта, которые должны быть учтены, и применимы к результатам проекта;

высокая динамичность и неопределенность маркетинговой среды, в которой реализуются проекты;

появление новых современных, прорывных цифровых технологий в отрасли;

уточнение и разработка стратегических целей организации;

отсутствие единых подходов использования маркетинга в строительной сфере, и непосредственно, в ходе реализации проектов.

Перечисленные проблемы в современной проектной деятельности нуждаются в разработке соответствующего комплекса проектного маркетинга, который представлен на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Комплекс проектного маркетинга

(авторская разработка)

В работе под **комплексом проектного маркетинга** понимается совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов воздействия на процесс реализации проекта, который в отличие от существующих представляет собой сложную структуру, состоящую из портфеля проектов, маркетингового инструментария (продукт, цена, продажа,

продвижение, персонал), процессов (жизненный цикл проекта) и технологий (инновационных, информационных и коммуникационных), использование которого позволит более полно удовлетворять потребности целевых рынков и заинтересованных участников проекта.

Рассмотрим более подробно элементы проектного маркетинга. Комплекс проектного маркетинга включает следующий инструментарий: продукт, цену, продажи, продвижение и персонал (команду проекта).

В классическом понимании маркетинга продукт выступает базой для разработки маркетинговой стратегии организации. В проектном маркетинге исследование проекта как товара направлено на изучение ценности проекта, который будет доступен потребителям по итогам его реализации. Изучение ожиданий заинтересованных в результатах проекта лиц позволит в максимальной степени их удовлетворить, и в дальнейшем является критерием успешности реализованного проекта. Реализация проекта связана с достаточно длительным периодом и изменение в ожиданиях потребителей, целевая группа потребителей проекта могут измениться, что требует постоянного исследования и анализа. Комплекс дополнительных услуг, связанных с послепродажным обслуживанием результата проекта, также подвержен тщательному изучению клиентом, и для организации может выступить конкурентным преимуществом. Уровень доверия к организации, которая реализует проект, формируется в длительном периоде. Потенциальный потребитель более требователен, тщательно исследует доступную информацию о деятельности организации, менее склонен к спонтанным приобретениям, что требует от организации максимальной прозрачности и доступности информации о себе и реализуемом проекте. Для проекта как товара создание эмоционально-позитивного образа организации в голове клиента является основной задачей.

Управление ценой в проектном маркетинге является следующим элементом. Сложность формирования ценовой политики заключается в уникальности каждого реализуемого проекта, его сложности, специфики,

временных ограничениях, качественных характеристиках и т.д. Недостаточно провести анализ рынка, конкурентов и их ценовую политику, данная информация может изменяться в ходе реализации проекта. Изменение благосостояния общества может измениться, что не позволит осуществить продажу строительного проекта по запланированной цене. Изменение цены проекта неизбежно, что связано с ростом инфляции, изменением цен на строительные мероприятия и др.

Продажа проекта связана с поиском новых рынков и регулярным взаимодействием с целевой аудиторией. Необходимо отметить, что результат строительного проекта привязан к определенной территории, местности, месту. Изменить это невозможно. Таким образом, целевая аудитория ограничена численно, что связано с географической привязкой. Следует отметить, что реализация данного элемента комплекса маркетинга тесно связана с «...созданием, поддержанием и управлением сетью отношений, которые позволяют или поддерживают формирование будущего спроса на проекты» [230, с. 194]. Так, отношения с клиентами предоставляют поставщику возможность для будущего бизнеса, поскольку клиенты используют свои связи и знания о потенциальных поставщиках, когда приглашают их принять участие в тендере по проекту. В свою очередь поставщик хочет достичь статуса потенциального кандидата для будущих проектов и вкладывает ресурсы в маркетинг и формирование отношений, не связанных с конкретным проектом, с потенциальными субпоставщиками, чтобы гарантировать эффективные продажи и реализацию проектов.

Привлечение клиентов с других региональных рынков может быть затруднено и непривлекательно для последних. При проведении стимулирующих мероприятий по продвижению проекта становится невозможным использование традиционных промо-акций и распродаж. Особое значение здесь приобретают умение разработать программы лояльности, которые интересуют клиентов и разработка рекламных сообщений в контексте комплекса маркетинговых коммуникаций.

Вопросы маркетинговых коммуникаций рассмотрены в работах таких ученых, как П.М. Абакарова [11], Л.В. Авдошина [3], А.Г. Азоева [4], Д. Р. Амирова, А. И. Храмова [11], И. Д. Возмилов, К. А. Зубкова [79], В. В. Зундэ [80, 81], Л.Э. Горлевской [67], Т.Г. Грубер [215], Л. М. Капустина [53], М.А. Киселевой [98], А. В. Кузнецова [105], В.П. Негановой [132], Е. В. Писаревой [144], М. В. Рутковская [164], М. И. Чагарова, Е. Г. Артамонова, М. К. Переверзева [195], Т. Б. Фейлинг [93], Д. А. Шевченко [204] и др.

А. В. Кузнецова рассматривает маркетинговые коммуникации через комплекс маркетинговых компонентов, «...к которым относятся коммуникации через продукт или услугу; через ценовую политику; коммуникации в рамках сбытовой политики; в рамках политики продвижения; внутренние коммуникации в организации» [105, с. 218]. Так, Рутковская М.В. выделяет «...пять основных элементов маркетинговых коммуникаций: убеждение и информирование потребителей, цели маркетинговых коммуникаций, места контактов, участники маркетингового процесса, коммуникационные обращения...» [164, с. 110].

Проблемам маркетинговых коммуникаций, которые не должны заканчиваться сразу же по итогам реализации проекта, посвящены работы Р. С. Хана и В. В. Суркова. Они отмечают, что «... важной особенностью коммуникативного обеспечения сбыта строительной продукции является то, что и после ее успешной реализации процесс коммуникаций не должен прекращаться, поскольку его продолжение ведет к снятию когнитивного диссонанса у покупателей, совершивших сделку...» [192, с. 108].

Однако, маркетинговые коммуникации не ограничиваются только взаимодействием с потребителем, а также другими заинтересованными сторонами. Т. С. Шабалова и В. К. Романович отмечают, что «...с аудиторией, с которой устанавливаются маркетинговые коммуникации, могут быть не только потребители, но и служащие компании, акционеры, государственные учреждения и группы общественности» [201, с. 157].

Еще одним элементом проектного маркетинга является персонал или команда проекта, которым отводится ключевая роль в реализации проекта. Сложность данного элемента заключается в формировании профессиональной команды для каждого реализуемого проекта. Сроки обучения, квалификация, профессиональные компетенции для каждого члена проекта изменяются с каждым последующим проектом.

Рассмотрим более подробно стадии жизненного цикла проекта и их характеристику.

В соответствии с моделью P2M формирование элементов ценности проекта проходит четыре основных этапа:

- допроектная оценка,
- среднесрочная оценка,
- оценка после завершения проекта,
- последующая оценка проекта [214].

Как правило, допроектная оценка ценности происходит на стадии инициализации проекта, когда необходимо принимать решение о целесообразности проекта, выбора среди проектов такого, который будет соответствовать миссии организации и ее целям; на стадии реализации проекта производится среднесрочная оценка ценностей, когда происходит уточнение работ в соответствии с планом; на стадии завершения проекта происходит сопоставление полученных результатов с запланированными, происходит выявление ошибок, повлекших несоответствие ожидаемым результатам; для ряда проектов возможно применение оценки после окончания основных этапов жизненного цикла проекта. Таким образом, необходимость оценки ценности проекта на всех этапах имеет большое значение.

Отметим, что особое внимание в научной литературе отведено жизненному циклу проекта. Жизненный цикл проекта принято разделять на отдельные этапы, каждый из которых характеризуется определенными действиями.

И. В. Новоселова и И. А. Чернявский отмечают, что «...модель жизненного цикла проекта любого вида необходима для разработки плана его реализации от начальной стадии до полного завершения» [136, с. 6].

Ряд ученых делают акцент на длительности и интенсивности каждой из стадий проекта, которые отличаются в зависимости от заявленных потребностей, имею свои отличительные особенности и длительность каждой стадии. Так, по мнению Ж.Н. Моисеенко: «...Жизненный цикл проекта – это последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом» [123, с. 538], что позволяет сделать вывод о необходимости определения потребностей, которые должен удовлетворять проект.

Борисова Л.А. под жизненным циклом проекта понимает «... время от возникновения идеи до практической реализации и полного завершения проекта» [27, с. 230]. Аналогичный подход отражен в Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (Guidance on project management) дает следующее определение: «...жизненный цикл проекта (project life cycle): определенная последовательность фаз, продолжающаяся от начала до окончания проекта» [130, с. 9]. Однако, необходимо отметить, что зачастую результаты проект приносит после этапа окончания.

Г.Е. Чернобаева отмечает, что «...жизненный цикл проекта – это период времени от зарождения идеи проекта до его завершения, который можно разделить на соответствующие фазы или этапы с целью обеспечения более качественного управления проектом», тем самым подчеркивая важность менеджмента на всех этапах проекта [196, с. 159].

На рисунке 1.7 представлены основные стадии жизненного цикла проекта, по нашему мнению, и ключевые направления по осуществлению и реализации проекта.

В работе предлагается рассматривать жизненный цикл проекта через реализацию четырех основных стадий: стадия инициализации проекта; стадия

планирования и разработки проекта; стадия организации выполнения проекта; стадия завершения проекта.

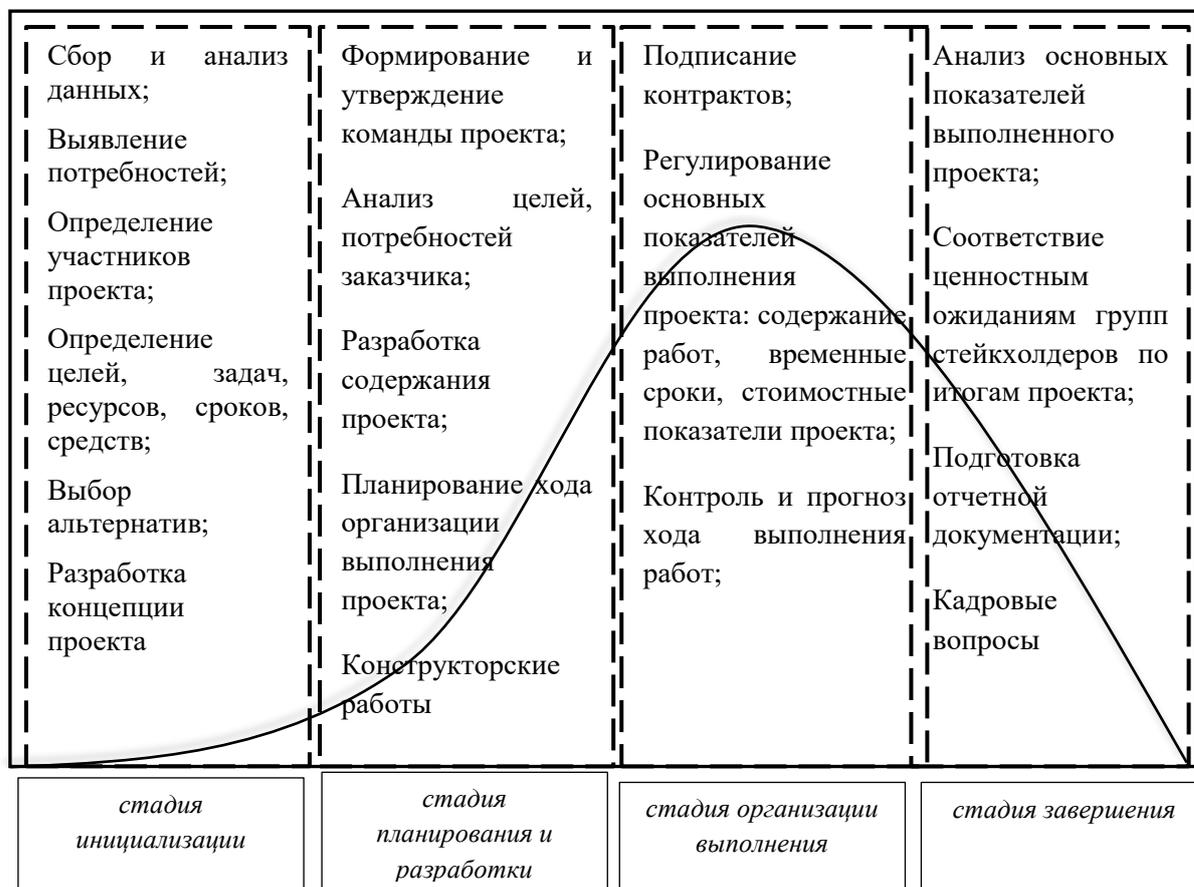


Рисунок 1.7 – Жизненный цикл проекта

Таким образом, для каждого отдельного этапа жизненного цикла необходимо сформировать отдельный комплекс маркетинговых мероприятий, которые позволят наиболее полно определить запланированные объемы работ и их содержание работ на каждом их этапов жизненного цикла проекта [205, 206].

На стадии инициализации проекта необходимо провести сбор и анализ данных; выявить неудовлетворенные потребности у потенциальных покупателей результатов проекта; определить участников проекта; определить цели, задачи, ресурсы, сроки, средства для осуществления проекта; провести анализ и осуществить выбор наилучшей альтернативы из предложенных вариантов; разработать концепцию проекта. Для данного этапа ценность

проекта заключается в определении актуальности и потребности реализации проекта, выделения вероятных ожиданий заинтересованных сторон и возможных преимуществ от реализованного проекта. На данном этапе производится оценка экономической эффективности проекта, анализируются сроки окупаемости, что позволяет сформировать общую ценность проекта для стейкхолдеров.

На стадии планирования и разработки проекта происходит формирование и утверждение команды проекта; проводится анализ целей и потребностей заказчика, определяются основные ценности, которые необходимо получить по результату проекта; производится разработка содержания проекта, планирование хода организации выполнения проекта; производятся конструкторские работы; анализ конкурентов и степени их влияния на ход реализации проекта. Особое значение приобретает разработка ценности, которую планируется получить для определённых групп стейкхолдеров по итогам реализации проекта. Чем больше будет определено критериев успешности проекта, тем большую ценность будет иметь проект в итоге его реализации.

Этап организации выполнения проекта заключается в необходимости подписания контрактов с поставщиками сырья; производится контроль и регулирование основных показателей выполнения проекта: содержание работ, временные сроки, стоимостные показатели проекта; обязательной работой выступает контроль и прогноз хода выполнения работ, что будет влиять на ход и сроки выполнения проекта. На данном этапе особое значение приобретает учет и анализ всех возможных затрат от реализации проекта, что позволит получить запланированный продукт, который будет соответствовать уровню качества, бюджету проекта и срокам его реализации.

На стадии завершения работ необходимо провести анализ основных показателей выполненного проекта; если есть требование по проведению испытания разработанного образца, то все мероприятия должны быть осуществлены, дана оценка на соответствие установленным требованиям;

анализ соответствия ценностных ожиданий групп стейкхолдеров по итогам проекта; производится подготовка отчетной документации; рассматриваются кадровые вопросы. На данном этапе определяется степень соответствия ценности проекта и удовлетворения ожиданий соответствующих групп стейкхолдеров.

Отметим, что каждая из рассмотренных стадий жизненного цикла проекта характеризуется определенными критериями достижения запланированных результатов, которые соответственно, имеют различную значимость для всех заинтересованных сторон, что обуславливает необходимость уточнения структурных элементов ценности и разработки методических подходов к оценке их значимости, что более подробно будет рассмотрено в дальнейших разделах диссертационной работы.

Зачастую большая часть строительных организаций одновременно реализует не один конкретный проект, а несколько, а совокупность реализуемых проектов строительной организацией принято определять, как портфель проектов.

Внедрение инновационных технологий не обошли строительную отрасль. Благодаря передовым технологиям становится доступным сокращение времени разработку проектной документации проекта, сокращение сроков на возведение жилых и промышленных проектов, а также повысить уровень безопасности для рабочих на строительных площадках.

Благодаря современным информационным технологиям в строительстве в настоящее время становится невозможным визуализация каждого элемента проекта, составление сметной документации, расчет необходимых материальных и человеческих ресурсов, взаимодействие между командой проекта в ходе реализации проекта и др.

Необходимость выявления, анализа и контроля за рисками, необходимо осуществлять как на этапе инициализации проекта, так и на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Основной целью во многих случаях по-прежнему остается видение хозяйственной деятельности по созданию материальной ценности для организаторов и владельцев бизнес-структур и максимальное удовлетворение запросов потребителей, однако интересы остальных групп могут не учитываться, хотя степень их влияния может быть значительной. Различные группы стейкхолдеров могут оказывать воздействие и на друг друга, и на реализацию и результаты проекта. С чем соглашается Р. Норманн утверждая, что «...покупатель больше не получатель, не источник для бизнеса; теперь покупатель – это сопроизводитель, содизайнер создания ценности...» [224]. В продолжение данной теории В. В. Зундэ дополняет, что «...рынок индивидуального потребителя требует товаров и услуг с непрерывно расширяющимся диапазоном моделей, типов, размеров, цветов и сервисом в соответствии с требованиями конкретного потребителя, который все более становится диктатором на рынке...» [81, с. 32].

Х. Керцнер [219] выделяет ряд основных проблем, которые указывают на недостатки в осуществлении проектного маркетинга:

уровень управленческих навыков и компетенций ничего не значит, если работа идет над неправильным проектом;

установленные и выдержанные сроки и бюджет проекта, ничего не значат (потребители не удовлетворены, рынок не принял результаты проекта, репутация компании пострадала и т.д.);

использование треугольника управления не гарантирует получение ожидаемой ценности;

использование методологии проектного менеджмента не гарантирует получение бизнес-ценности по окончанию проекта.

Ценность и ее достижение выступают основными проблемами, с которыми зачастую приходится сталкиваться руководителям проектов. Вопросы бюджета проекта и оценка финансовых вложений уступают место вопросам ценности проекта. Новые стандарты по управлению проектами все больше внимания уделяют нематериальной составляющей управления

проектами, что способствует все большему интересу к ценностно-ориентированному подходу, однако несмотря на наличие научной литературы по данной тематике, отсутствует единое представление о ценности проекта и механизме ее формирования для каждого из стейкхолдеров. Поэтому необходимость в определении категорий стейкхолдеров, степени их влияния на проект и изучение ценностей, которые им предоставляет проект, является актуальной и требует дальнейшего изучения.

Изучению вопросов поведения стейкхолдеров посвящены работы как отечественных, так и зарубежных ученых. Так, Хизбуллина Р. Р. делает акцент на определенных бенефициарных статусах стейкхолдеров и их персональное видение получаемой ценности от проекта [194]. Е. А. Власова, О. В. Иванчина исследовали различные интересы и ценности стейкхолдеров [52]; С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева отмечают, что стейкхолдеров необходимо интегрировать в единую систему, что позволит оценить их уровень вовлеченности и информированности [22]; Сазанова Л.А. [169] и Н. В. Швыденко, А. И. Гуськов [203] определили, как стейкхолдеры влияют на стратегию организации и устойчивое развитие строительных организаций; функции управления стейкхолдерами проекта изучены в работе Е.Г. Чернобаевой [198]; стейкхолдеры, по мнению Р. Э. Фриман, заинтересованы в финансовых, корпоративных и иных результатах организации [212]; гибкие методы управления в строительных организациях или так называемые «фреймворки» рассмотрены в труде И. Н. Ткаченко и К. К. Сивокоз [186]. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (Guidance on project management) дает такое определение «...заинтересованное лицо (сторона) (stakeholder): физическое или юридическое лицо, которое имеет заинтересованность, может влиять на какие-либо аспекты проекта, подвержено или считает себя подверженным какому-либо влиянию со стороны проекта...» [130, с.52]. Вопросы об организации проектной деятельности утверждены Положением Правительства РФ [147].

С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина и М. М. Попова дают следующее определение: «...стейкхолдеры / заинтересованные лица проекта – люди (организации) или группы людей, имеющие или считающие, что они имеют законные требования в отношении некоторых аспектов проекта. Целью заинтересованности может быть обеспечение личного интереса, доли в участии или выдвижение требований к проекту; эта цель может изменяться от удовлетворения неформального интереса в процессе участия в проекте и до выставления законных претензий» [191, с. 14]. Данный подход позволяет судить о степени влияния на проект на всех этапах жизненного цикла.

С. Т. Узакова, Ю. З. Шильдибеков отмечают, что «...именно заинтересованные стороны-потребители будут судить о том, действительно ли проект создал ту ценность, которая была задумана» [231, с.119]. Это подтверждает необходимость оценки ценностей, которые были заложены в ходе осуществления проекта.

С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина, М. М. Попова указывают на две группы стейкхолдеров с противоположными интересами: «...в управлении стейкхолдерами мы совместно рассматриваем как поддерживающих проект стейкхолдеров, так и противодействующих ему, поскольку целью управления как раз и является трансформация противодействия в поддержку» [191, с.15]. И подчеркивается, что необходимость и умение управлять каждой группой стейкхолдеров и их интересами, позволит достигать целей проекта и в большей степени соответствовать их ожиданиям.

Необходимость исследования потребностей различных групп стейкхолдеров, определение их ценностей, маркетинговое взаимодействие в процессе реализации проекта, оценка рисков проекта – все перечисленное направлено на формирование ценностного предложения.

Рассмотрим основные группы стейкхолдеров, которые представлены на рисунке 1.8 и состоят из следующих: внутренние стейкхолдеры, деловое окружение, клиенты, общественность.

Следует отметить, что ценности для каждой из предложенных групп отличаются, имеют свои особенности и степень влияния на ход реализации проекта и его результат.

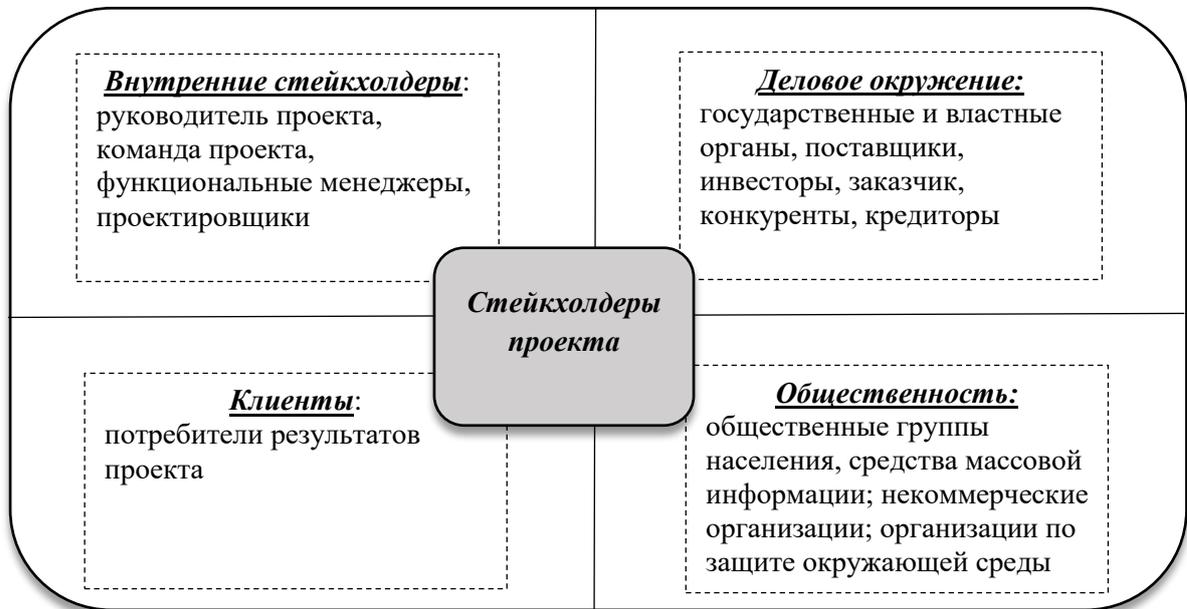


Рисунок 1.8 – Стейкхолдеры проекта

Несомненно, особое значение реализация проекта имеет для группы «потребителей проекта» и «внутренних стейкхолдеров», которые в максимальной степени заинтересованы в успешности проекта, поскольку имеют прямое отношение к его результатам и пользуются ими. Однако такие категории, как «окружение проекта» и «общественность» необходимо учитывать.

Силу влияния общественности не стоит приуменьшать. В последние годы вопросы экологизации приобретают все большее значение, и если строительная организация игнорирует или нарушает экологическое законодательство, то проблемы с общественностью могут оказать негативное воздействие как на ход реализации проекта, так и на его конечные результаты, и как итог, проект не будет принят в обществе.

Особое внимание следует уделить группе стейкхолдеров проекта, которые отнесены к «окружению проекта». К данной группе были отнесены

органы государственной власти, законодательные акты, конкуренты, поставщики, инвесторы и заказчики. Изменения в интересах данной категории могут повлечь ряд негативных последствий, а степень их влияния достаточно значительная.

Использование маркетингового инструментария для управления стейкхолдерами при реализации проекта позволят определить группы стейкхолдеров, степень их воздействия на каждой стадии проекта, а также могут быть привлечены те группы стейкхолдеров, которые окажут положительное воздействие на ход реализации проекта или снизят степень негативного воздействия [8, 10, 17, 19, 30, 32, 60, 69, 76, 102, 108, 118, 129, 158, 182, 190, 199, 207, 216, 226, 228] Умение определить и удовлетворить ожидания различных групп стейкхолдеров будут способствовать успешности реализации проекта.

Чернобаева Г. Е. делает акцент на важности маркетинговых коммуникаций и утверждает, что «...сопровождение маркетинговыми коммуникациями проекта на всех этапах его жизненного цикла должно обеспечивать непротиворечивость маркетинговых коммуникаций каждого этапа проекта этапам жизненного цикла других, параллельно реализуемых проектов, и этапам жизненного цикла организации и ее продуктов...» [196, с. 161]. Сопровождение проекта маркетинговыми коммуникациями должно происходить на каждом этапе жизненного цикла проекта.

Также отметим, что в процессе выявления ценностей необходимо фокусироваться на следующих принципах:

непрерывная оценка ценностей, выделение этих ценностей, степени важности на каждом из этапов жизненного цикла проекта и для каждой группы стейкхолдеров;

разработка новых решений по удовлетворению запросов каждой группы стейкхолдеров;

готовность к изменениям в ценностях и приоритетах стейкхолдеров на каждом этапе жизненного цикла проекта.

Проведенный анализ позволил определить, что на ценность проекта оказывают влияние три ценности, которые представлены содержательной, финансовой и временной ценностями, что соответствует стандартам управления проектами и P2M и Agile.

Стандарт P2M утверждает, что проект должен создавать ценность, которая основывается на миссии проекта.

Agile подходы также выступают частью общепринятых стандартов проектного менеджмента и регулярно их дополняют и обновляют. В подтверждение выступают принятые британским институтом AXELOS стандарты в 2015 году «PRINCE2 Agile», а затем в 2017 году - Agile Practice Guide, среди основных категорий у которых также выделена ценность как базовая.

Стандарт GPM®Global P5TM для устойчивого управления проектами утверждает, что итогам 2014 года примерно 30% мирового валового внутреннего продукта расходовалось на проекты, а к 2020 году эта цифра возросла до 40%. Среди основных проблем в данном документе уделяется особое внимание вопросам ценностей и рискам. Перед руководителем проекта ставятся следующие цели, которые должны быть достигнуты:

- максимизация ценности;
- минимизация затрат;
- минимизация рисков;
- максимизация положительных выгод;
- минимизация потерь [178].

Так, Н. Р. Курганская и Е. Г. Патрушева отмечают, что «...маркетинговые риски и факторы их проявления в проекте необходимо связывать с экономическими целями проекта» [103, с.113]. Однако управление рисками проекта сопровождается рядом процессов, которыми необходимо управлять, а не только экономическими результатами. В первую очередь, должны быть определены виды рисков, должны быть определены ответственные лица за выявление и устранение рисков различных групп,

определение критериев оценки рисков и влияния на их последствия, а также контроль за ходом реализации мероприятий по устранению рискованных ситуаций и их экономических и других последствий.

Е. Ю. Дорохина утверждает, что рисками можно управлять, а для этого необходимо определить «...процессы идентификации, анализа, обработки, мониторинга и контроля рисков» [74, с.89].

Особая сложность заключается в определении групп рисков, которые оказывают влияние как на проект, так и ход его реализации. Для более полной картины определения возможных рисков необходимо привлекать всех участников проекта: и руководителя проекта, команду, заказчика, конечных потребителей, экспертов в области управления рисками и других, заинтересованных в реализации проекта, лиц [24, 25, 61, 82, 97, 116, 122, 128, 135, 155, 156, 175, 185, 188, 213, 217].

Для составления перечня рисков в строительных организациях могут быть использованы различные методы анализа проектно-сметной документации: мозговой штурм среди заинтересованных лиц проекта, опросы и анкетирование экспертов (экспертами могут выступить как сотрудники проекта, так и сторонние специалисты) и итоговые, контрольные таблицы, которые позволят определить наиболее значимые риски, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта и влияние которых необходимо учитывать.

Стандарт GPM®Global P5T направлен на достижение ряда выгод, которые позволят получить устойчивые результаты проекта. Стандарт делает акцент на необходимость достижения трех основных результатов:

- концентрирование на выгодах для организации;
- дальнейшее обоснование ценности и выгоды для вовлечения стейкхолдеров;
- обоснование для дальнейших похожих проектов в будущем [178].

Таким образом, данный стандарт подчеркивает цикличность процесса анализа и контроля ценности и внесение изменений в последующие проекты.

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (Guidance on project management), который утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 г. № 1873-ст., обращает внимание на необходимость выявления и составления перечня рисков, их анализ и мероприятия по реагированию на них (risk register), а также на «...необходимость правильно понять потребности и ожидания заинтересованных сторон и уделить им необходимое внимание. Этот процесс включает такие работы, как идентификация важных для заинтересованных сторон вопросов и их разрешение...» [130, с.7].

Исследование проектов, ценностно-ориентированного подхода, стейкхолдерского подхода, выявление маркетинговых рисков в проектной деятельности позволило разработать концепцию проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода, которая представлена на рисунке 1.9.

Концепция проектного маркетинга рассматривается как научно обоснованная система принципов, подходов и взглядов на процесс совершенствования маркетинговой деятельности в процессе разработки и реализации проектов, которая в отличие от существующих основана на формировании ценности проекта и создании ценностного предложения для удовлетворения потребностей заинтересованных в конечном результате участников проекта.

Концепция проектного маркетинга базируется на теоретической, методологической и практических основах, целью которой является достижение запланированных результатов проекта с учетом удовлетворения различных групп стейкхолдеров. Основной целью является достижение запланированных результатов проекта с учетом удовлетворения интересов стейкхолдеров.

При этом происходит реализация ряда принципов, среди которых персонализация отношений со стейкхолдерами, стратегическое партнёрство и

бизнес-сотрудничество, гибкость и адаптивность, нацеленность на перспективную эффективность проекта.



Рисунок 1.9 – Концепция проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода (авторская разработка)

Проведенный анализ, позволил выделить ряд категорий, среди которых следует выделить комплекс проектного маркетинга, ценность проекта, ценностное предложение, маркетинговые риски проекта, портфеля

маркетинговых стратегий проекта. Теоретической основой предложенной концептуальной схемы проектного маркетинга выступили следующие научные концепции: концепция воспринимаемой ценности (К. Монро), концепция ценностного маркетинга (Ф. Котлера), концепция управления стоимостью компании (Д. Хан), теория стейкхолдеров (Э. Фриман) и концепция управления проектами. Характеристика представленных современных концепций и их вклад в становление концепции проектного маркетинга представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика и вклад современных концепций в становлении проектного маркетинга

Концепция	Содержание, сущность концепции	Вклад в развитие проектного маркетинга
Концепция воспринимаемой ценности (К. Монро)	Потребитель предпочтет приобрести тот товар, который обладает максимальной ценностью для него	Потребитель определяет критерии ценности проекта
Концепция ценностного маркетинга (Ф. Котлер)	Во главе стоит потребитель, наравне с ценой для потребителя важны качество и ценность товара	В основе удовлетворения потребностей клиентов проекта находится понятие ценности проекта
Концепция управления стоимостью компании (Д. Хан)	Ориентация на стоимость предприятия, которая направлена на устойчивое развитие организации	Измерение ценностных компонентов проектов для роста стоимости компании
Теория стейкхолдеров (Э. Фриман)	Благополучие организации напрямую зависит от взаимодействия с различными группами заинтересованных лиц (стейкхолдерами)	Определение ценностных ожиданий для каждой группы стейкхолдеров проекта
Концепция управления проектами	Разработка единого представления о проекте с учетом его основных элементов; формирование команды проекта; управления процессами в проекте с помощью команды проекта; жизненный цикл проекта	Реализация маркетинговых мероприятий как на всех этапах жизненного цикла проекта, так и для продвижения проектного бизнеса в целом

При проведении анализа маркетинговой политики строительных организаций в современных условиях необходимо уделить внимание рынку

строительства и реконструкций зданий и сооружений, начиная от этапа проведения тендеров до введения в эксплуатацию зданий и сооружений, и дальнейшего использования. Использование современных цифровых платформ, электронных площадок, создание информационной модели строительства (BIM-модели), уровень внедрения цифровизации в строительную отрасль позволяют выделить ключевые направления развития государства и отрасли. Необходимо отметить, что количество проектов, которые реализуются и которые реализованы, значительно разнятся, что свидетельствует об изменениях, к которым оказываются не готовы организации, и как итог, проект не реализуется.

Разработка мероприятий по управлению ценностью проекта, несомненно, является одной из основных проблем в системе проектного маркетинга, а возможность оценки индикаторов ценности проекта позволит своевременно проводить анализ и контроль за составляющими компонентами ценности. Каждый проект проходит определенные стадии жизненного цикла: инициализацию, планирование и разработку, организацию выполнения и завершение проекта, а каждая стадия характеризуется определенным сочетанием ценностных компонентов.

Так, в 2020 году общий объем «законтрактованных» инвестиций в Российской Федерации составлял 363,9 млрд руб., из них частные инвестиции были вложены в объеме 211,3 млрд руб., а в 2021 году общий объем «законтрактованных» инвестиций уже составлял более 414,8 млрд руб., из них частные инвестиции составляли 344,1 млрд руб. [131]. 2021 год был отмечен тем, что были определены критерии проектов устойчивого развития (таксономия) как современного этапа развития, что связано с привлечением инвестиций в различные отрасли, и будет способствовать развитию организациями системы контроля по управлению изменениями и рисками во внешней и внутренней среде, которые сопровождают проект.

Основным итогом проектного маркетинга выступает достижение результатов проекта с учетом удовлетворения интересов различных групп стейкхолдеров.

Выводы к разделу 1

1. В процессе исследования были выделены отличительные особенности дефиниций «маркетинг проекта» и «проектный маркетинг». Дано уточнение. Было установлено, что понятие «проектный маркетинг» имеет более обширное значение. Так, *маркетинг проекта* – комплекс маркетинговых мероприятий, проводимых для достижения результатов проекта и удовлетворения потребностей конечных потребителей проекта. А под *проектным маркетингом* понимается комплексная маркетинговая деятельность по созданию и продвижению привлекательного ценностного предложения, ориентированная на удовлетворение интересов всех участников проекта.

2. Определена специфика маркетинговой деятельности строительных организаций: объектом маркетинговой деятельности является товар в виде комплекса услуг; высокая значимость проведения маркетинговых исследований; разнонаправленность в удовлетворении потребностей заинтересованных сторон, связанная со сложным характером маркетинговой деятельности; высокая степень рисков при выполнении строительных работ на объекте, влияющих как на финансовые показатели, так и на имидж строительной организации; территориально разобщенный характер участников маркетинговой деятельности в строительстве, что обуславливает важность пространственного взаимодействия между ними; значимость концепции маркетинга взаимодействия, направленной на установление партнерских взаимоотношений со всеми заинтересованными в конечных результатах проекта участниками.

3. Исследован процесс модификации треугольника управления проектами: классический треугольник управления проектами, треугольник

управления проектами по R2M и гибкий треугольник управления по Agile-технологии. Определены ключевые направления в развитии проектного маркетинга и сделать вывод, что критерий «ценность» становится все более значимым и выходит на первый план. Данный критерий определен в двух концепциях в качестве ключевой стороны треугольника. В треугольнике R2M ценность проекта находится среди ограничений-сторон наравне с такими критериями, как сложность и сопротивление, и в итоге оказывает влияние на результат инновационного проекта. В треугольнике управления Agile следующие критерии: «ценность», «эффективность» и «скорость».

4. Исследование значения и возможности практического применения ценностно-ориентированного подхода в проектном маркетинге показало, что ценность представляет собой совокупность характеристик проекта, удовлетворяющих ожиданиям стейкхолдеров, накапливаемых на протяжении жизненного цикла проекта, обеспечивающих полезность проекта с точки зрения его содержания, затрат и сроков исполнения. Выделены три компонента ценности проекта: содержательная ценность характеризует предметную область проекта и его соответствие установленным требованиям, а также связана с отраслевой спецификой, рынком и потребительскими ценностями; временная ценность характеризует продолжительность реализации проекта с точки зрения соблюдения сроков и резервов времени, необходимых для достижения определенного результата проекта, т.е. своевременного его завершения; финансовая ценность показывает целесообразность реализации проекта с точки зрения его стоимости, самоокупаемости, возврата вложенных средств.

5. Определено, что жизненный цикл проекта включает четыре основные стадии: стадию инициализации проекта; стадию планирования и разработки проекта; стадию организации выполнения проекта и стадию завершения проекта. Каждый их этапов отличается длительностью и интенсивностью и требует использования определенного маркетингового инструментария.

6. В работе представлен *комплекс проектного маркетинга*, под которым понимается совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов воздействия на процесс реализации проекта, который в отличие от существующих представляет собой сложную структуру, состоящую из портфеля проектов, маркетингового инструментария (продукт, цена, продажи, продвижение, персонал), процессов (жизненный цикл проекта) и технологий (инновационных, информационных и коммуникационных), использование которого позволит более полно удовлетворять потребности целевых рынков и заинтересованных участников проекта.

7. Разработана концепция проектного маркетинга как научно обоснованная система принципов, подходов и взглядов на процесс совершенствования маркетинговой деятельности в процессе разработки и реализации проектов, которая в отличие от существующих основана на формировании ценности проекта и создании ценностного предложения для удовлетворения потребностей заинтересованных в конечном результате участников проекта. Было определено, что концепция проектного маркетинга базируется на современных концепциях таких, как концепция воспринимаемой ценности (К. Монро), концепция ценностного маркетинга (Ф. Котлер), концепция управления стоимостью компании (Д. Хан), теория стейкхолдеров (Э. Фриман), концепция управления проектами.

Основные результаты исследования представлены в научных трудах автора [34, 35, 36, 37, 40]

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГА

2.1 Диагностика бизнес-среды строительной отрасли Донецкой Народной Республики

Строительная отрасль определяет роль в социально-экономическом развитии любой страны, она является важнейшим фактором ее стабильности, а также выступает материальной базой постоянного развития народного хозяйства, решения жилищных проблем, повышения материального и культурного уровня населения. Внедрение проектного подхода способствует экономическому и социальному развитию общества.

В современных условиях все большее значение приобретают технологии цифрового проектирования, которое базируется на разработке информационной модели зданий и сооружений.

Несмотря на сложные экономические условия и санкции в 2022 г. в Российской Федерации было инициировано 128 проектов за счет иностранных инвестиций. Прирост с 2021 годам составил 22%, что в финансовом выражении составило 53 млрд. долларов. Инициация такого количества проектов позволила увеличить количество рабочих мест на 60% в сравнении предыдущим годом. Это позволяет судить о том, что увеличиваются размеры проектов [131].

Бюджетное исполнение национальных проектов в 2022 году представлено на рисунке 2.1. В 2022 г. на территории Российской Федерации осуществлялась реализация четырнадцати национальных проектов, которые затрагивают различные сферы экономики. На реализацию этих проектов было выделено 2,21 трлн. руб. Наиболее успешно был реализован проект «Наука и университеты», его финансирование было использовано в полном объеме. И

только на 83,69% был реализован национальный проект «Жилье и городская среда».

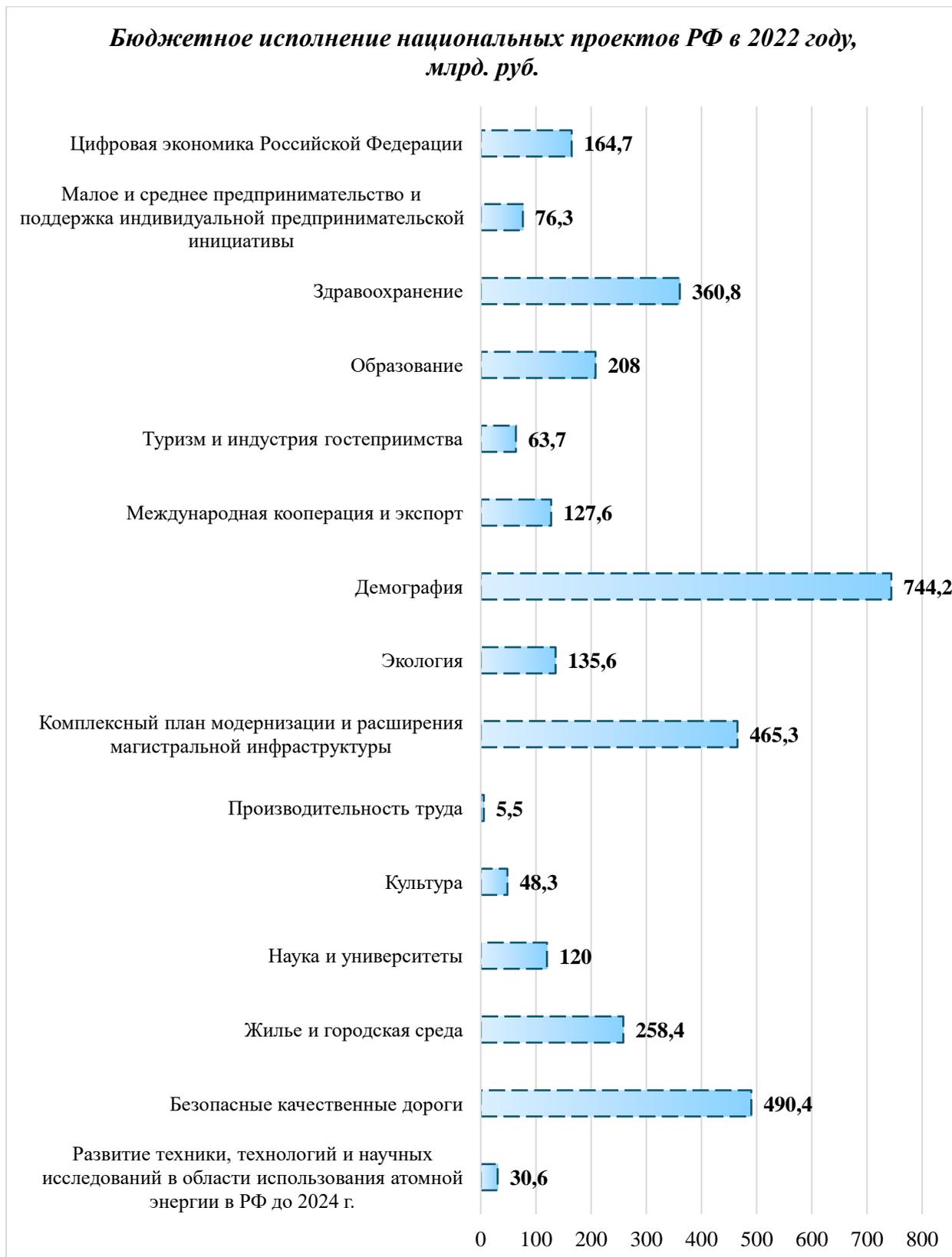


Рисунок 2.1 – Бюджетное исполнение национальных проектов Российской Федерации в 2022 г., млрд. руб. [162]

В период 2019-2022 годов на территории Российской Федерации был разработан ряд инвестиционных программ, который включал 23 проекта общей стоимостью 105,4 млрд. руб. Однако в этот же период было реализовано дополнительно 121 новый инвестиционный проект, общая стоимость которых составила 2155,3 млрд. руб. Наибольшее количество проектов было реализовано в Самарской и Ташкентской областях. Таким образом, общее количество реализованных инвестиционных проектов составило 144 шт. стоимостью 2261 млрд. руб., из которых 916 млрд. руб. составили собственные средства, 938 млрд. руб. – кредиты банков, а 49 млрд.долл. – иностранные инвестиции.

Реализация проектов в Российской Федерации за период 2018-2022 гг. представлена на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Реализация проектов в Российской Федерации за период 2018-2022 гг. [139]

Количество проектов, которые реализуются в Российской Федерации увеличивается ежегодно, однако количество заявок и количество

реализованных проектов отличаются. Более углубленное исследование строительной отрасли Российской Федерации представлено в Приложении Б.

Несмотря на сложные военные условия и в условиях ограничений строительная отрасль Донецкой Народной Республики развивается. Проведение тендеров во всех сферах деятельности осуществляется через Федеральные электронные площадки, что отражается на официальном сайте РосТендер.

В таблице 2.1 представлены основные показатели строительной отрасли Донецкой Народной Республики по состоянию на декабрь 2022 г.

Таблица 2.1 – Общий анализ рынка полного строительства и реконструкции заданий и сооружений на территории ДНР по состоянию на декабрь 2022 г. (составлено по материалам РосТендер [180])

<i>Показатели</i>	<i>Статистические данные</i>
Общее количество проведенных тендеров, ед.	181
Количество уникальных заказчиков, ед.	5
Средняя начальная цена, руб.	48 149 464
Процент тендеров с обеспечением контракта, %	0,55
Общая сумма тендеров, млрд. руб.	9
Количество уникальных поставщиков, ед.	11
Среднее снижение цены, %	11,25
Среднее количество заявок, ед.	3

Количество проведенных тендеров на территории Донецкой Народной Республики за 2022 г. составило 181 ед. Статистические данные свидетельствуют о том, что средняя начальная цена тендера составляет 48149464 руб. На территории республики осуществляют деятельность пять уникальных заказчиков, а уникальное количество поставщиков составляет одиннадцать.

На рисунке 2.3 представлена динамика тендеров капитального строительства и реконструкции заданий и сооружений на территории Донецкой Народной Республики по месяцам в период с 01 января 2020 г. по

декабрь 2022 г. Наибольшее финансирование было выделено в марте 2022 г. и составило 3039734016 руб.



Рисунок 2.3 – Динамика проведения тендеров капитального строительства и реконструкции заданий и сооружений на территории ДНР, руб.

Необходимо отметить, что 96% всех заявок на проведение тендеров не публикуются, что связано с нерегламентированными и малыми закупками (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Распределение тендеров по количеству заявок капитального строительства и реконструкции заданий и сооружений на территории ДНР

Основные направления капитального строительства и реконструкции заданий и сооружений по ОКПД2 на территории ДНР представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 –Распределение тендеров капитального строительства и реконструкции заданий и сооружений по ОКПД2 на территории ДНР (составлено по материалам РосТендер [180])

<i>Распределение тендеров по ОКПД2</i>	<i>Кол-во тендеров, ед.</i>	<i>Сумма тендера, руб.</i>
43.39.19.190 Работы завершающие и отделочные в зданиях и сооружениях, прочие, не включенные в другие группировки	39	35 246 848
43.99.90.190 Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки	31	25 751 344
41.20.40.900 Работы строительные по возведению нежилых зданий и сооружений прочие, не включенные в другие группировки	15	117 203 304
43.33.29.110 Работы по укладке ковровых покрытий, линолеума и прочих гибких материалов для покрытия полов	7	3 718 249
43.39.11.190 Работы отделочные декоративные прочие, не включенные в другие группировки	5	401 743 712
43.29.19.190 Работы монтажные прочие, не включенные в другие группировки	5	400 392 160
43 Работы строительные специализированные	4	16 680 000
43.91.19.110 Работы строительные по устройству любых видов кровельных покрытий зданий и сооружений	4	3 122 570
41.20.20.180 Здания предприятий здравоохранения, науки и научного обслуживания, образования, культуры и искусства	4	1 025 122
43.99.90.100 Работы строительные специализированные, не включенные в другие группировки, кроме работ на объектах культурного наследия	2	489 046
42.11.20.000 Работы строительные по строительству автомагистралей, автомобильных дорог, улично-дорожной сети и прочих автомобильных или пешеходных дорог, и взлетно-посадочных полос аэродромов	2	7 795 531
43.2 Работы электромонтажные, работы по монтажу водопроводных и канализационных систем и прочие строительно-монтажные работы	1	1 496 908 032

Наибольшие финансовые вложения в строительной отрасли ДНР направлены на работы отделочные декоративные прочие (401 743 712 руб.), работы монтажные прочие, не включенные в другие группировки (400 392 160 руб.), работы строительные специализированные (16 680 000 руб.), работы строительные по строительству автомагистралей, автомобильных дорог, улично-дорожной сети и пр. (7 795 531 руб.).

Использование электронных каналов связи между покупателями и продавцами приобретает все большее распространение, а в строительной отрасли ДНР в настоящее время используется более десяти таких. Самые крупные электронные площадки для проведения тендеров полного строительства и реконструкции заданий и сооружений представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Распределение тендеров полного строительства и реконструкции заданий и сооружений по электронным площадкам на территории ДНР в 2022 г. [180]

<i>Площадка</i>	<i>Тендеры, ед.</i>	<i>Сумма тендера, руб.</i>	<i>Снижение цены, %</i>
Е-Торги	96	123 011 240	-
Прочие	43	5 179 832 742	-
223-ФЗ ЕИС	9	7 764 900 864	13,12
ЕЭТП Росэлторг	9	699 668 897	-
B2B-Center	7	0	-
МТС	7	0	-
Сбер А (Сбербанк-АСТ)	5	590 131 968	6,03
Bidzaar	5	0	-
Энергия Донбасса	5	0	-
ЕАТ Березка	4	898 787	-
<i>ВСЕГО:</i>	<i>190</i>	<i>14 358 444 498</i>	

Наибольшее количество тендеров было проведено на электронной площадке Е-Торги и составило 96 тендеров с суммой тендера в 123 011 240 руб. На электронной площадке 223-ФЗ ЕИС было проведено 9 тендеров, и сумма тендера составила 7 764 900 864 руб. Также 9 тендеров было проведено

на электронной площадке ЕЭТП Росэлторг при объеме финансовых инвестиций в 699 668 897 руб. Среди основных позиций по распределению тендеров капитального строительства и реконструкции заданий и сооружений по способам размещения необходимо отметить, что 88 % тендеров (167 тендеров) направлены на нерегламентированные закупки, прочие тендеры составили 8% всех тендеров, закупки малого объема составляют 2% тендеров (4 тендера), что представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Распределение тендеров капитального строительства и реконструкции заданий и сооружений по способам размещения на территории ДНР в 2022 г. [180]

<i>Способ размещения</i>	<i>Тендеры, ед.</i>	<i>Сумма тендера, руб.</i>	<i>Снижение цены, %</i>
Нерегламентированные закупки	167	6 577 593 856	2,41
Прочее	15	632 126 656	66,67
Закупки малого объема	4	898 787	-
Конкурсы	1	1 496 908 032	0
Аукционы	1	7 525 473	
Запросы котировок и предложений	1	-	-
Запросы и мониторинг цен	1	-	-

Рассмотрим более подробно данные по восстановлению и капитальному ремонту объектов жилищного фонда и социальной сферы г. Донецка и г. Макеевки в 2021 г. (рисунок 2.5-2.6).



Рисунок 2.5 – Объекты по восстановлению и капитальному ремонту объектов жилищного фонда и социальной сферы г. Донецка в 2020 году [180]

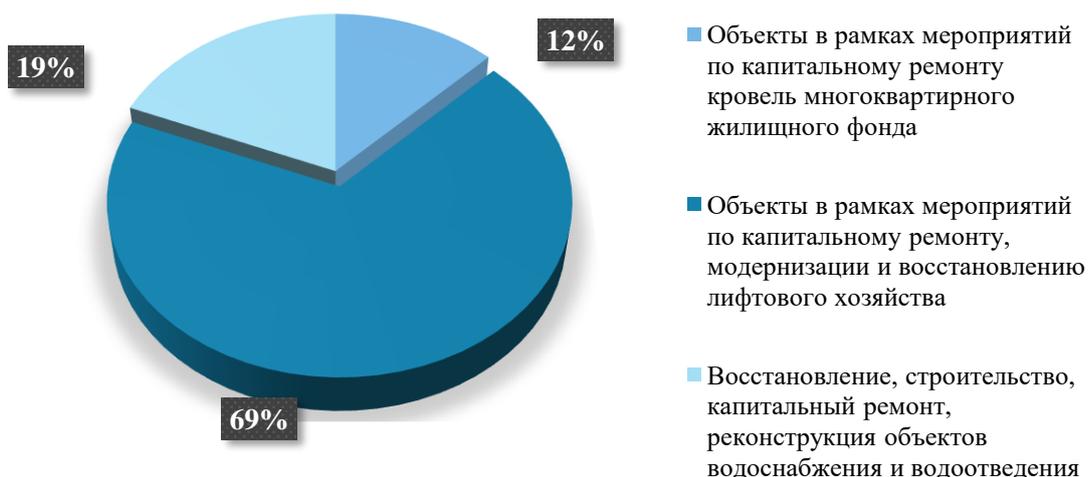


Рисунок 2.6 – Объекты по восстановлению и капитальному ремонту объектов жилищного фонда и социальной сферы г. Макеевка в 2020 году

Согласно статистическим данным наибольшее внимание было уделено объектам капитального ремонта и восстановлению лифтового хозяйства (35% всех проектных планов), строительство и капитальный ремонт объектов водоснабжения и водоотведения - 30% всех проектных работ в г. Донецке. Строительство и капитальный ремонт объектов водоснабжения и водоотведения в г. Макеевка составляет 69% всех проделанных работ.

Отметим, что на территории Донецкой Народной Республики активно производится разработка проектно-сметной документации (рисунок 2.7), что свидетельствует о перспективах развития строительной отрасли. Наиболее перспективными городами для развития выступает г. Донецк (29 проектов), г. Енакиево (16 проектов), г. Дебальцево (15 проектов) и др.

Строительная отрасль имеет особые характеристики, отличные от других общепромышленных рынков, что требует специального маркетингового подхода к деятельности строительных организаций. Любое предприятие в этой сфере, являясь, по своей сути, производственной организацией, имеет конечный результат производственного процесса в виде завершенного строительством объекта.

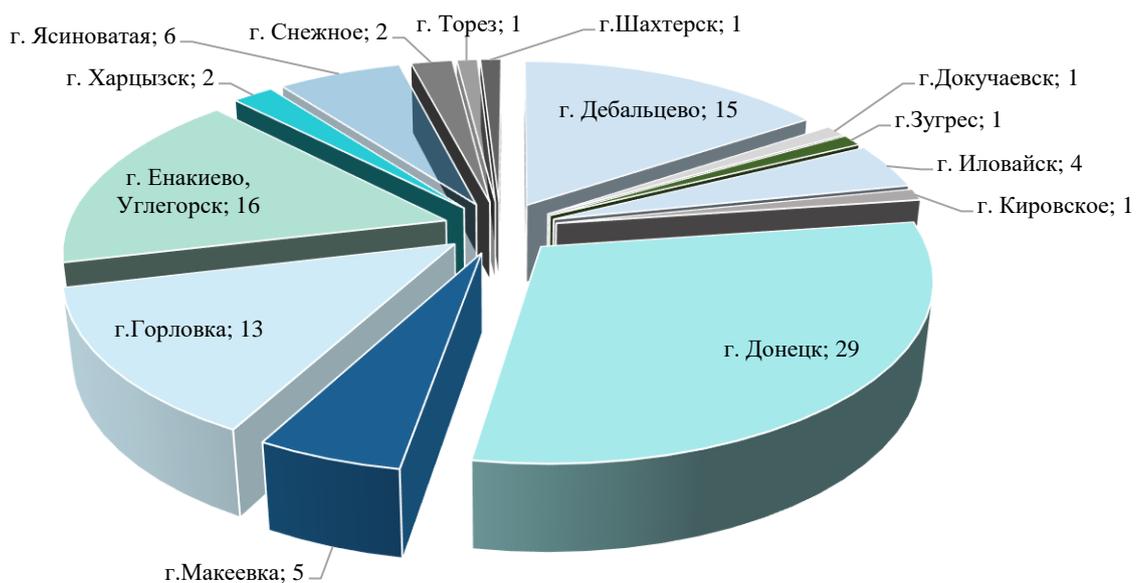


Рисунок 2.7 – Количество разработанной проектно-сметной документации по городам Донецкой Народной Республики в 2021 году [180]

В свою очередь в качестве товара, предложенного покупателю строительной организацией, выступает определенный комплекс производственных услуг, т.е. проектирования, строительно-монтажных работ, и строительная организация выступает на конкретном сегменте рынка как сервисное предприятие, т.е. предприятием, производящим услуги. Таким образом, строительная организация объединяет в себе одновременно характерные черты промышленного предприятия и предприятия сферы обслуживания.

В соответствии с данными Главстата ДНР отслеживается следующая тенденция по количеству юридических лиц, зарегистрированных по основному виду экономической деятельности «Строительство» (рисунок 2.8). Отметим характерный рост для данной отрасли. Так, увеличение организаций в период с 2019 г. по 2022 г. составило 42 организации или 112%. Наибольший рост следует отметить в период с 2018 по 2019 гг., когда произошло увеличение строительных организаций на 42 предприятия, однако тенденция роста отмечается и в последующие периоды.

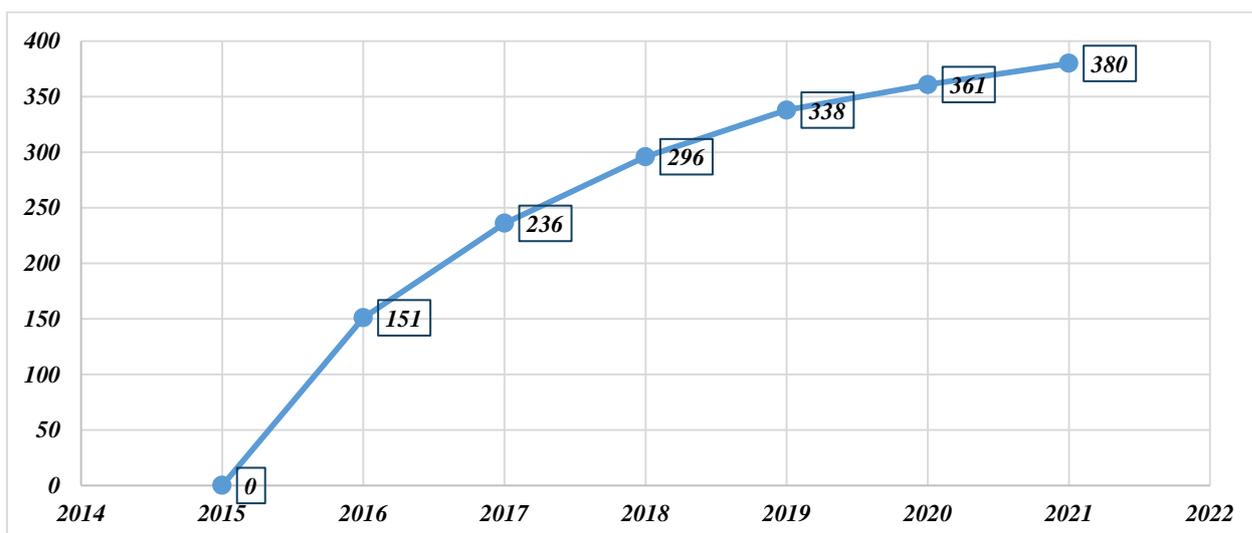


Рисунок 2.8 – Количество юридических лиц, зарегистрированных лиц по основному виду экономической деятельности «Строительство» в Главстат ДНР в период 2015-2021 гг.

На территории Донецкой Народной Республики в 2022 г. 171 организация осуществляла строительную деятельность и 101 предприятие выполняло проектную работу. В рамках мероприятий, реализованных Министерством строительства и ЖКХ в 2020 г. количество проектных организаций, которые были задействованы в выполнении проектных работ составляло 10 организаций, в 2021 г. это количество увеличилось до 18, соответственно, в 2020 г. было реализовано 101 проектное мероприятие, а в 2021 г. – 147 мероприятий.

Среди наиболее крупных проектных организаций выделим следующие: ГУП «ДРПИ Донецкпроект»; ГУП «Донецкий ПромстройНИИпроект»; ГУП «Донжилдорпроект»; ГП «Макеевский государственный проектный институт»; ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры».

С целью изучения состояния бизнес-среды строительной отрасли Донецкой Народной Республики было проведено анкетирование среди руководителей, ведущих специалистов и сотрудников.

Изучение строительных организаций следует начать с рассмотрения специализации среди предприятий что и представлено на рисунке 2.9. Отметим, что 60% всех анализируемых предприятий имеют широкий профиль по ведению строительных работ, включающих как промышленное строительство, строительство жилья, так и строительство коммерческой недвижимости.

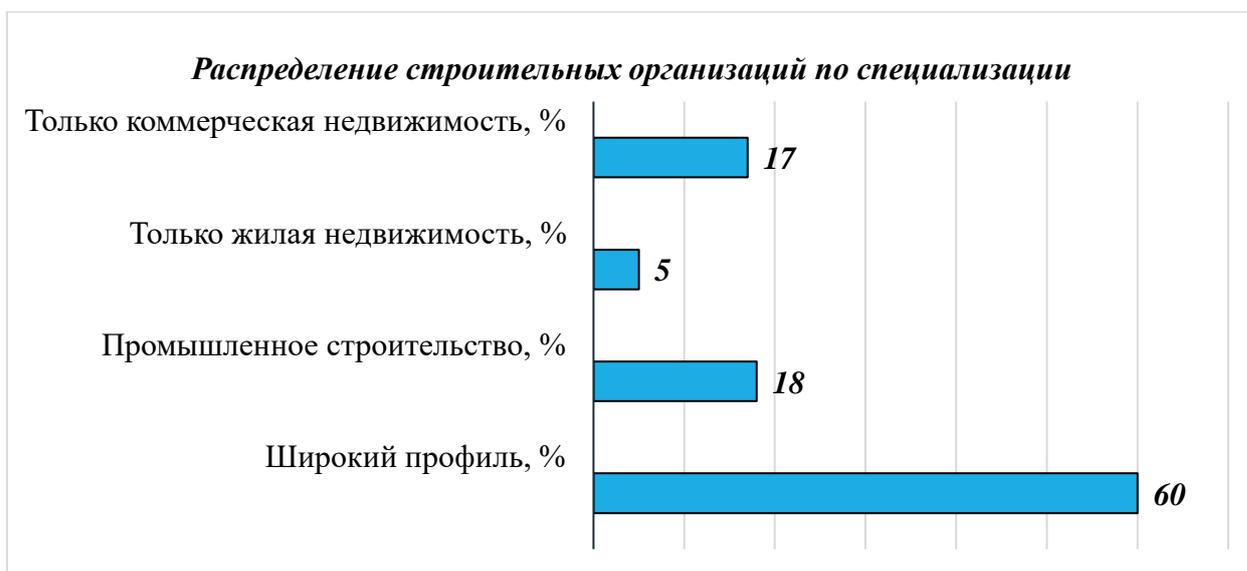


Рисунок 2.9 – Распределение строительных организаций ДНР по специализации деятельности

Также 18 % предприятий направлены на ведение работ промышленного строительства (строительные работы, реконструкцию и модернизацию существующих объектов); 17 % организаций ведут деятельность по строительству коммерческой недвижимости.

По состоянию на 01 января 2022 г. 54% строительных организаций имели в своем штате численность персонала от 500-1000 чел. (рисунок 2.10). Количество крупных компаний с численностью более 1000 чел. составило 1% от общего числа строительных организаций и только 5% организаций имеют численность менее 100 чел.

В условиях развития Digital-трансформации строительным организациям и их структурам необходимость перехода на новый технологический уровень является ключевой задачей.

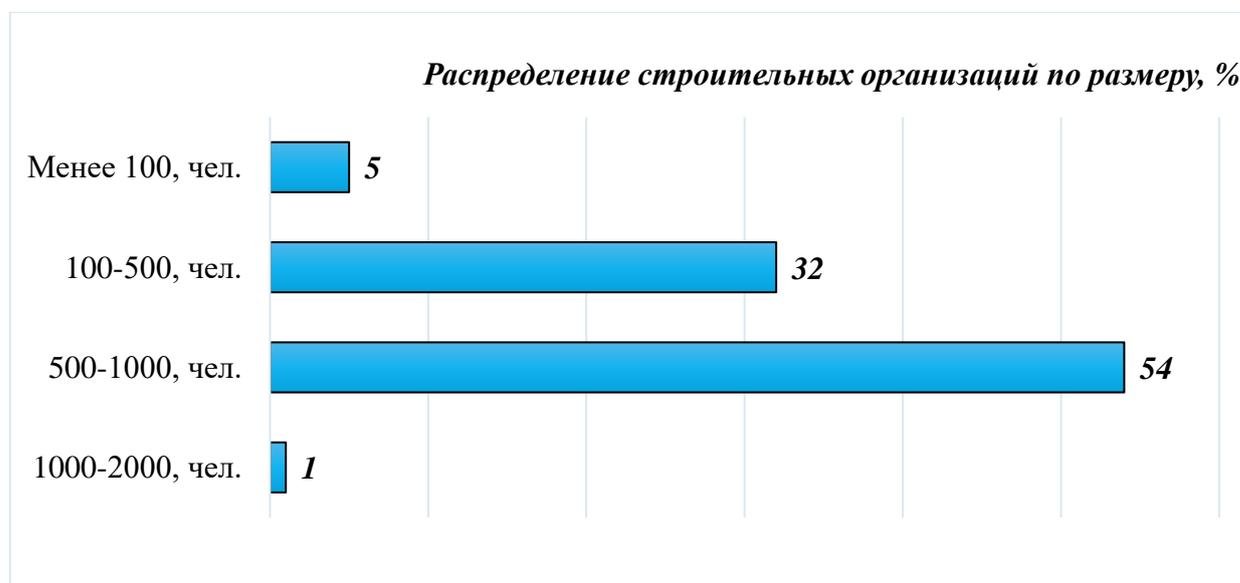


Рис. 2.10 – Распределение строительных организаций ДНР по численному составу по состоянию на 31 декабря 2022 г.

Для более точного анализа цифровой составляющей строительной отрасли проведен опрос среди руководителей, ведущих инженеров и специалистов строительной отрасли Донецкой Народной Республики.

Проведенный анализ, позволяет заключить, что уровень цифровизации строительной отрасли Донецкой Народной Республики остается низким. Об этом свидетельствуют следующие данные, представленные на рисунок 2.11.

Опрошенные респонденты в целом отмечают, что цифровые технологии внедрены не в полной мере. Так, 15% опрошенных экспертов отмечают, что цифровизация организационного развития для реализации программ применяется при осуществлении проектной деятельности на их предприятии. Аналогично, 15% указывают на цифровизацию продукта. Только 11% внедряют Digital-трансформацию стратегии на предприятии.



Рисунок 2.11 – Доля респондентов, внедряющих цифровые технологии в деятельность строительной организации

Наименьшее внимание уделено уровню цифровизации клиент-серверной архитектуры (6%), уровню цифровизации производства (7%) и цифровизации корпоративного управления (3%).

Среди респондентов был проведен опрос по вопросу лидерства организации по внедрению и использованию цифровых технологий на рынке ДНР (рисунок 2.12).

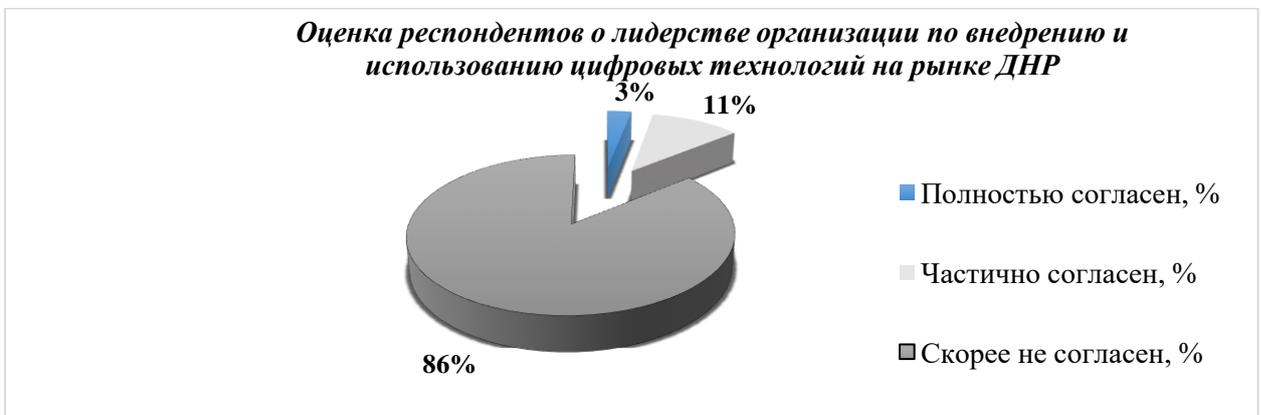


Рисунок 2.12 – Оценка респондентов о лидерстве организации по внедрению и использованию цифровых технологий на рынке ДНР

Только 3% опрошенных утверждают, что среди организаций присутствует данный вид конкуренции, а 86% не согласны с предложенным утверждением.

При внедрении цифровых технологий необходимо учитывать наличие положительного эффекта. Для реализации потенциала цифровых технологий необходимы навыки эффективного управления, что позволит снизить возникающие риски. Высокий уровень цифровизации в современном мире выступает одним из основных конкурентных преимуществ организаций, что позволяет им демонстрировать более высокие финансовые показатели. Однако только 43% опрошенных респондентов считают, что данное направление важно для предприятий республики, а 54% относятся отрицательно (рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 – Оценка наличия положительного эффекта от внедрения цифровых технологий на предприятиях строительной отрасли ДНР

Ключевые проблемы, которые влияют на отсутствие эффекта от внедрения цифровых технологий представлены на рисунке 2.14.

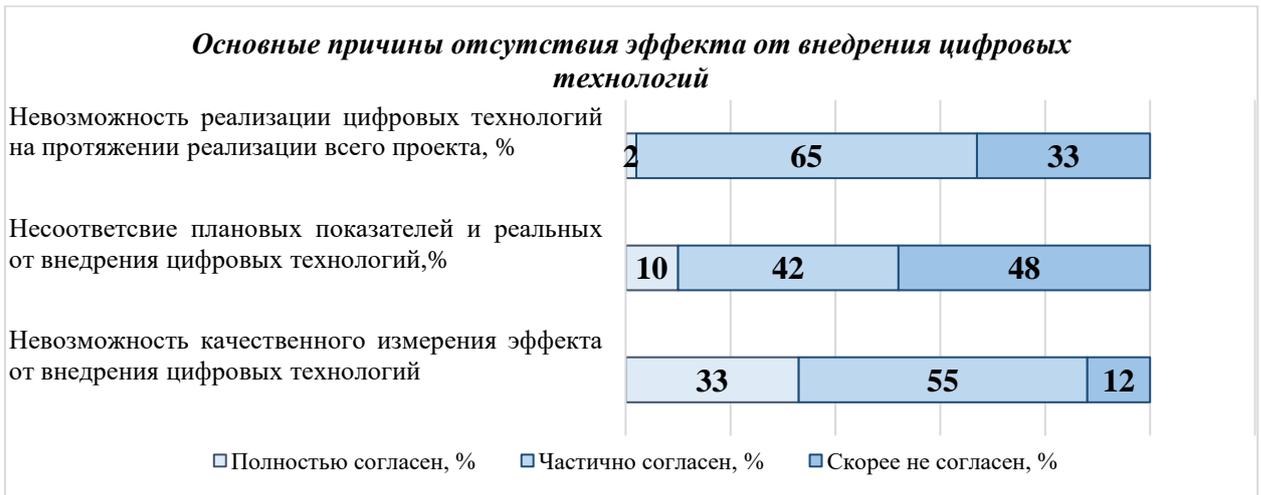


Рисунок 2.14 – Ключевые причины отсутствия эффекта от внедрения цифровых технологий на предприятиях строительной отрасли ДНР

Отметим, что только 2% опрошенных экспертов утверждают, что реализация цифровых технологий возможна на всех этапах реализации проектов, остальные 98% утверждают, о частичной или полной невозможности реализации цифровых технологий.

Также среди важных проблем отмечается несоответствие плановых показателей, которые заявлены от внедрения цифровых технологий и реальные. 48% экспертов согласны полностью с этой проблемой и еще 42% частично согласны. Особое внимание следует уделить невозможности качественного измерения эффекта от внедрения цифровых технологий и 33% опрошенных респондентов согласны с этим, а 55% согласны частично, что указывает на высокий уровень проблемы.

Проведено исследование по вопросам цифровизации организационного развития для реализации проектов на предприятиях Донецкой Народной Республики. Среди основных составляющих цифровизации организационного развития для реализации проектов среди предприятий республики были выделены следующие:

разработанная и внедренная система мотивации персонала за достижением результатов проекта от цифровых технологий;

наличие системы оценки компетенций сотрудников по цифровым технологиям;

значимость цифровых технологий распространяется на большинство сотрудников, а не отдельные отделы или сотрудников;

наличие системы по контролю и совершенствованию цифровых технологий;

наличие у сотрудников компетенций для внедрения цифровых технологий;

наличие структурного подразделения для внедрения цифровых технологий.

Полученные результаты по итогам проведенного анализа представлены на рисунке 2.15.



Рисунок 2.15 – Цифровизация организационного развития для реализации проектов

По мнению экспертов, 48 % организаций имеют все возможности, в том числе структурные подразделения для внедрения цифровых технологий, однако 42% отмечают сложности в данном направлении. Отметим, что большинство предприятий по-прежнему имеют проблемы с достаточным квалификационным уровнем работников для внедрения цифровых технологий, в общей сложности 80% частично или в полной мере сталкиваются с этой проблемой. Однако следует отметить наличие проблемы разработанной и внедренной системы мотивации персонала за достижением результатов проекта от цифровых технологий. 91% респондентов отмечают, что им приходится частично или в полной мере сталкиваться с данной проблемой.

Наличие системы оценки компетенций сотрудников по цифровым технологиям имеет только 15% организаций, что соответственно, не способствует развитию данных компетенций у сотрудников. Также 36% считает, что значимость цифровых технологий не должна распространяться на всех сотрудников, а 51% считают это утверждение верным частично.

Рассмотрим уровень цифровизации продукта, ключевые составляющие и их оценка представлены на рис. 2.16.

Представленные данные позволяют сделать вывод, что большинство организаций лишь частично используют возможности цифровизации продукта. Лишь 13% опрошенных утверждают, что предприятие использует сервисные приложения для жильцов, 74% респондентов не используют данные технологии. Однако следует отметить, что на этапе продаж элементы виртуальной реальности в полной мере используют 25% опрошенных и 49% частично используют. Также необходимо отметить, что 33% опрошенных экспертов отмечают, что их проекты содержат элементы высокотехнологичных цифровых решений, однако среди этих же специалистов 33% отмечают, что данное направление не характеризует результаты их проекта.



Рисунок 2.16 – Уровень цифровизации продукта, произведенного на территории ДНР

О полном отсутствии в электронном виде информации о клиенте полностью отсутствует у 32% респондентов и у 39% присутствует лишь частично.

30% экспертов сталкиваются с проблемой отсутствия информации о клиентах и их запросах по улучшению проекта, а 45% имеют лишь частичную информацию по данным вопросам, и только 25% опрошенных владеют информацией в полной мере.

67% экспертов утверждают, что проект полностью или частично содержит элементы высокотехнологичных цифровых решений, и лишь 33% обладают таковыми элементами.

Вопросы стратегии развития предприятия для большинства организаций по-прежнему остаются актуальными. На рисунке 2.17 представлен анализ digital-трансформации стратегии на предприятиях строительной отрасли ДНР.



Рисунок 2.17 – Digital-трансформации стратегии на предприятиях строительной отрасли ДНР

Только 15% опрошенных респондентов утверждают, что их организация имеет количественные цели, 45% имеют лишь частично установленные цели, а 40% не имеют их вообще.

На рисунке 2.18 представлены результаты опроса по уровню цифровизации продукта. Для определения уровня цифровизации респондентам было предложено три уровня оценки:

- 70-100% – для высокого уровня использования цифровизации продукта;
- 40-70% – для среднего уровня использования цифровизации продукта;
- до 40% - для низкого уровня использования цифровизации продукта.



Рисунок 2.18 – Результаты опроса по уровню цифровизации продукта, %

Большинство респондентов считают, что уровень цифровизации продукта средний (55% опрошенных), что свидетельствует о потенциальной возможности для улучшения. Данное направление обладает особыми возможностями для развития.

На рисунке 2.19 представлено использование современных цифровых технологий при реализации строительного проекта. Только 7% организаций по мнению опрошенных имеют высокий уровень цифровизации производственного процесса. Наиболее распространенным остается использование электронного документооборота и облачных хранилищ для коллаборации.

Об отсутствии IoT-контроля за ходом строительных работ утверждают 62% опрошенных респондентов; 58% не используют BIM-технологии для комплексного управления себестоимостью проекта; 50% опрошенных не осуществляют IoT-контроль за передвижением техники на площадке; 82% не используют роботов при выполнении строительных работ. Однако несмотря на все перечисленные составляющие, используемые не в полном объеме, остаются возможности для расширения и улучшения деятельности строительных организаций.



Рисунок 2.19 – Использование современных цифровых технологий при реализации строительного проекта

Таким образом, ряд ключевых строительных работ остается без контроля за их выполнением, что негативно сказывается на итоговых результатах проекта.

Использование маркетинга в строительстве позволит строительным организациям не только адаптироваться к непрерывным изменениям в отрасли, но и будет способствовать качественной модернизации имеющихся строительных объектов, развитию нового строительства объектов социальной, энергетической, транспортной и жилищно-коммунальной инфраструктуры и реструктуризации всего хозяйственного комплекса Донецкой Народной Республики.

2.2 Анализ процесса формирования ценности в проектном маркетинге

Ценностная ориентация субъектов рыночных отношений становится важным фактором развития современной экономики и выступает доминантой определения целевых ориентиров предприятий при взаимодействии со своими потребителями и партнерами и определении их ценностных ожиданий. Подобные задачи появляются также в процессе реализации разнообразных проектов, маркетинговая деятельность при осуществлении которых в первую очередь должна быть направлена на создание ценности для основных стейкхолдеров.

Ценность как свойство и неотъемлемый атрибут конечного результата проекта создается поэтапно в пределах конкретных действий. Для обеспечения наивысшей ценности проекта необходимо знать, на что следует обратить первоочередное внимание и, какие мероприятия в рамках маркетинговой поддержки проекта следует предложить для получения желаемых результатов.

Проект представляет собой сложную последовательность работ, выполняемых на каждой из стадий жизненного цикла проекта. Деятельность на каждой стадии создает промежуточный или конечный результат, характеризующийся определенным уровнем ценности для заинтересованной стороны (группы заинтересованных сторон) такого результата, и соответственно, приоритетность ценностных компонентов для каждой стадии будет различна, что обусловлено спецификой выполняемых действий, различными ожиданиями стейкхолдеров, поставленными целями и задачами в направлении достижения намеченных результатов. Это предполагает рассмотрение ценности проекта (P) в разрезе ценностных компонент на каждой из стадий жизненного цикла, что нашло отражение в предлагаемой модели оценки ценности проекта:

$$P = \{Ип(Al), Пп (Al), ОВ (Al), Зп (Al)\}, \quad (2.1)$$

где Ип(Al) – ценность на стадии инициализации проекта;

Пп(Al) – ценность на стадии планирования и разработки проекта;

ОВК(Al) – ценность на стадии организации выполнения проекта;

Зп (Al) – ценность проекта на стадии завершения проекта;

Al – базовая модель блока ценности;

$l \in [1, L]$ = элемент множества L блока ценности.

Каждый из четырех представленных элементов определяет базовую модель блока ценностей проекта Al , которая содержит компоненты ценности, индикаторы ценности и экспертные оценки оценки значимости индикаторов ценности проекта в зависимости от его жизненной стадии.

$$Al = \{ Kl, Dl, Ejl \}, \quad (2.2)$$

где Kl – компоненты ценности проекта;

Dl – индикаторы ценности проекта;

Ejl – экспертные оценки ценности проекта;

j – количество экспертов, привлеченных для оценки ценности проекта.

Основные компоненты ценности проекта (Kl) охватывают содержательную ценность (s), временную ценность (t) и финансовую ценность (f). Соответственно базовую модель блока ценностей Al можно представить в следующем виде:

$$Al = \begin{pmatrix} Kl_s, Dl_s, Ejl_s \\ Kl_t, Dl_t, Ejl_t \\ Kl_f, Dl_f, Ejl_f \end{pmatrix} \quad (2.3)$$

Экспертные оценки позволяют определить степень важности каждого индикатора ценности для определенной стадии жизненного цикла проекта. При этом, оценку индикаторов ценности проекта необходимо проводить на

каждом из этапов жизненного цикла проекта: инициализации, планирования и разработки проекта, организации выполнения проекта и завершении проекта.

Для определения значимости индикаторов ценности проекта используем метод парных сравнений с кратными предпочтениями на каждом из предложенных этапов проекта. За базу была использована шкала относительной важности по Т. Саати, в соответствии с которой предложена следующая градация индикаторов ценности проекта:

- 1 – равная важность;
- 3 – умеренное превосходство одного компонента ценности над другим;
- 5 – существенное превосходство одного компонента ценности над другим;
- 7 – значительное превосходство одного компонента ценности над другим;
- 9 – очень сильное превосходство одного компонента ценности над другим;
- 2, 4, 6, 8 – промежуточные оценки, значения попадают в интервалы важности, между определенными выше баллами значимости компонентов ценности.

В качестве экспертов были привлечены ведущие специалисты маркетинговых служб, начальники отделов маркетинга и сбыта строительных организаций и представители профильного Министерства. В общей сложности в качестве экспертов выступило 35 практиков, осуществляющих профессиональную деятельность, связанную со строительной отраслью. Это позволило получить объективную оценку значимости индикаторов ценности для каждой из стадий жизненного цикла проекта.

В таблицах 2.5 – 2.8 представлена оценка значимости индикаторов временной ценности на стадиях инициализации, планирования и разработки проекта, организации выполнения проекта, завершения проекта.

Таблица 2.5 – Оценка значимости индикаторов временной ценности на стадии инициализации проекта

Индикаторы ценности	Коммуникации	Сроки	Команда	Ресурсы	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Коммуникации	1	9	1/8	3	13,13	25,29
Сроки	1/9	1	1/9	9	10,22	19,69
Команда	8	9	1	9	27,00	52,01
Ресурсы	1/3	1/9	1/9	1	1,56	3,01
Всего					51,91	100,00

На стадии инициализации проекта наиболее значимыми индикаторами временной ценности выступают команда проекта (52,01%) и коммуникации проекта (25,29%).

Таблица 2.6 – Оценка значимости индикаторов временной ценности на стадии планирования и разработки проекта

Индикаторы ценности	Коммуникации	Сроки	Команда	Ресурсы	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Коммуникации	1	5	1/7	1/6	6,31	13,18
Сроки	1/5	1	1/9	7	8,31	17,36
Команда	7	9	1	1/9	17,11	35,74
Ресурсы	6	1/7	9	1	16,14	33,72
Всего					47,87	100,00

На стадии планирования и разработки проекта наиболее значимыми индикаторами временной ценности выступают команда проекта (35,74%) и ресурсы проекта (33,72%).

Таблица 2.7 – Оценка значимости индикаторов временной ценности на стадии организации выполнения проекта

Индикаторы ценности	Коммуникации	Сроки	Команда	Ресурсы	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Коммуникации	1	1/8	1/9	1/7	1,25	2,42
Сроки	8	1	7	7	23,00	44,54
Команда	9	1/7	1	1/9	10,25	19,85
Ресурсы	7	1/7	9	1	17,14	33,19
Всего					51,64	100,00

На стадии организации выполнения проекта наиболее значимыми индикаторами временной ценности выступают сроки реализации проекта (44,54%) и ресурсы проекта (33,19%).

Таблица 2.8 – Оценка значимости индикаторов временной ценности на стадии завершения проекта

Индикаторы ценности	Коммуникации	Сроки	Команда	Ресурсы	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Коммуникации	1	1/9	5	1/9	6,22	11,36
Сроки	9	1	9	9	28,00	51,14
Команда	1/5	1/9	1	1/9	1,42	2,59
Ресурсы	9	1/9	9	1	19,11	34,91
Всего					54,75	100,00

На стадии завершения проекта наиболее значимыми индикаторами временной ценности выступают сроки реализации проекта (51,14%) и ресурсы проекта (34,91%), а наименее значимыми выступают коммуникации (11,36%) и команда проекта (2,59%).

Проведем аналогично оценку значимости индикаторов финансовой ценности на четырех стадиях проекта (инициализация, планирования и разработки проекта, организации выполнения проекта, на стадии завершения проекта), что представлено в таблицах 2.9 – 2.12.

Таблица 2.9 – Оценка значимости индикаторов финансовой ценности на стадии инициализации проекта

Индикаторы ценности	Оценка затрат	Риски проекта	Бюджет	Контракты	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Оценка затрат	1	1/9	2	2	5,11	19,11
Риски проекта	9	1	2	4	16,00	59,84
Бюджет	1/2	1/2	1	1/3	0,88	3,29
Контракты	1/2	1/4	3	1	4,75	17,76
Всего					26,74	100,00

На стадии инициализации проекта наиболее значимыми индикаторами финансовой ценности выступают риски проекта (59,84%); оценка затрат проекта (19,11%).

Таблица 2.10 – Оценка значимости индикаторов финансовой ценности на стадии планирования и разработки проекта

Индикаторы ценности	Оценка затрат	Риски проекта	Бюджет	Контракты	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Оценка затрат	1	1/9	8	3	12,11	22,94
Риски проекта	9	1	9	9	28,00	53,04
Бюджет	1/8	1/9	1	9	10,24	19,40
Контракты	1/3	1/9	1	1	2,44	4,62
Всего					52,79	100,00

На стадии планирования и разработки проекта наиболее значимыми индикаторами финансовой ценности выступают риски проекта (53,04%); оценка затрат проекта (22,94%).

Таблица 2.11 – Оценка значимости индикаторов финансовой ценности на стадии организации выполнения проекта

Индикаторы ценности	Оценка затрат	Риски проекта	Бюджет	Контракты	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Оценка затрат	1	9	9	7	26,00	46,66
Риски проекта	1/9	1	1/9	9	10,22	18,35
Бюджет	1/9	9	1	8	18,11	32,51
Контракты	1/7	1/9	1/8	1	1,38	2,48
Всего					55,71	100,00

На стадии организации выполнения проекта наиболее значимыми индикаторами финансовой ценности выступают оценка затрат проекта (46,66%) и бюджет проекта (32,51%).

Таблица 2.12 – Оценка значимости индикаторов финансовой ценности на стадии завершения проекта

Индикаторы ценности	Оценка затрат	Риски проекта	Бюджет	Контракты	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Оценка затрат	1	9	9	2	21,00	43,62
Риски проекта	1/9	1	1/9	5	6,22	12,92
Бюджет	1/9	9	1	9	19,11	39,70
Контракты	1/2	1/5	1/9	1	1,81	3,76
Всего					48,14	100,00

На стадии завершения проекта наиболее значимыми индикаторами финансовой ценности выступают оценка затрат проекта (43,62%) и бюджет проекта (39,70%).

В таблицах 2.13 – 2.16 представлена оценка степени влияния индикаторов содержательной ценности на четырех стадиях проекта.

Таблица 2.13 – Оценка значимости индикаторов содержательной ценности на стадии инициализации проекта

Индикаторы ценности	Уникальность	Соответствие целям	Отсутствие дефектов	Иновации	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Уникальность	1	1/9	6	1/7	7,25	19,86
Соответствие целям	9	1	1/2	4	14,50	39,73
Отсутствие дефектов	1/6	2	1	1/3	3,50	9,59
Иновации	7	1/4	3	1	11,25	30,82
Всего					36,50	100,00

На стадии инициализации проекта наиболее значимыми индикаторами содержательной ценности выступают такие индикаторы, как «соответствие целям» (39,73%) и «инновации проекта» (30,82%).

Таблица 2.14 – Оценка значимости индикаторов содержательной ценности на стадии планирования и разработки проекта

Индикаторы ценности	Уникальность	Соответствие целям	Отсутствие дефектов	Иновации	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Уникальность	1	1	1/6	1/5	2,37	6,77
Соответствие целям	1	1	3	6	11,00	31,43
Отсутствие дефектов	6	1/3	1	1/8	7,46	21,31
Иновации	5	1/6	8	1	14,17	40,49
Всего					35,00	100,00

На стадии планирования и разработки проекта наиболее значимыми индикаторами содержательной ценности являются инновации проекта (40,49%) и соответствие проекта целям организации (31,43%).

Таблица 2.15 – Оценка значимости индикаторов содержательной ценности на стадии организации выполнения проекта

Индикаторы ценности	Уникальность	Соответствие целям	Отсутствие дефектов	Инновации	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Уникальность	1	1/8	1/9	7	8,24	15,62
Соответствие целям	8	1	1/9	6	15,11	28,63
Отсутствие дефектов	9	9	1	9	28,00	53,06
Инновации	1/7	1/6	1/9	1	1,42	2,69
Всего					52,77	100,00

На стадии организации выполнения проекта наиболее значимыми индикаторами содержательной ценности являются отсутствие дефектов проекта (53,06%) и соответствие проекта целям организации (28,63%).

Таблица 2.16 – Оценка значимости индикаторов содержательной ценности на стадии завершения проекта

Индикаторы ценности	Уникальность	Соответствие целям	Отсутствие дефектов	Инновации	Сумма баллов	Удельный вес индикатора, %
Уникальность	1	1/9	1/9	9	10,22	18,03
Соответствие целям	9	1	1/7	1/9	10,25	18,08
Отсутствие дефектов	9	7	1	9	26,00	45,86
Инновации	1/9	9	1/9	1	10,22	18,03
Всего					56,69	100,00

На стадии организации завершения проекта наиболее значимыми индикаторами содержательной ценности являются отсутствие дефектов проекта (45,86%) и соответствие проекта целям организации (18,08%).

Сводные данные по оценке значимости индикаторов ценности проекта представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Сводные данные о значимости индикаторов ценности проекта на стадиях его жизненного цикла

Индикаторы ценности проекта	Стадия инициализации проекта	Стадия планирования и разработки проекта	Стадия организации выполнения проекта	Стадия завершения проекта
Содержательная ценность				
Уникальность	19,86	6,77	15,62	18,03
Соответствие целям	39,73	31,43	28,63	18,08
Отсутствие дефектов	9,59	21,31	53,06	45,86
Инновации	30,82	40,49	2,69	18,03
Финансовая ценность				
Оценка затрат	19,11	22,94	46,66	43,62
Риски проекта	59,84	53,04	18,35	12,92
Бюджет	3,29	19,40	32,51	39,70
Контракты	17,76	4,62	2,48	3,76
Временная ценность				
Коммуникации	25,29	13,18	2,42	11,36
Сроки	19,69	17,36	44,54	51,14
Команда	52,01	35,74	19,85	2,59
Ресурсы	3,01	33,72	33,19	34,91

Проведенный анализ, позволяет утверждать, что на стадии инициализации проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются команда проекта, риски проекта и соответствие проекта целям организации. Соответственно, маркетинговая стратегия организации должна быть направлена на разработку мероприятий по выявлению и определению групп рисков, влияющих на ход реализации проекта, формированию компетентной команды проекта и определение методов выбора проектов, соответствующих целям организации, что позволит отказаться от реализации несогласованных проектов.

На стадии планирования и разработки проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются команда проекта, риски проекта и инновации проекта. На данном этапе маркетинговая стратегия организации заключается в комплексе мероприятий по управлению командой проекта, нивелированию рисков проекта и разработке инновационной составляющей проекта.

На стадии организации выполнения проекта особое значение приобретают следующие индикаторы: сроки реализации проекта, оценка затрат проекта и отсутствие дефектов. Маркетинговая стратегия данного этапа направлена на соблюдение своевременном выполнении всех этапов работ, анализ затрат в ходе реализации проекта на каждом этапе, выявлению дефектов и их устранению.

На стадии завершения проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются сроки реализации проекта, оценка затрат проекта и отсутствие дефектов. Маркетинговая стратегия завершающего этапа реализации проекта направлена на соблюдение сроков сдачи проекта, анализ затрат по итогам реализации проекта, соответствие проекта заявленным стандартам качества, отсутствие дефектов у проекта.

На площадке РосТендер представлена сводная информация о проводимых торгах и проектах на территории Российской Федерации, отличительной особенностью которой является возможность проводить

отраслевой и региональный анализ проектов, а также управлять тендерными процессами. Также необходимо отметить, что информация о проводимых торгах на сайте размещается бесплатно и доступна, как потенциальным поставщикам, так и непосредственным представителям. Работа платформы направлена на работу с поставками, работами и услугами, сама платформа не принимает участие в тендерах, что делает ее работу максимально честной и незаинтересованной в продвижении тех или иных организаций, а для организаций дает возможность своевременно проводить анализ конкурентов в отрасли.

С 2022 года возможность размещать тендеры на данной площадке появилась у представителей Донецкой и Луганской Народных Республик как новых субъектов Российской Федерации. Информативность данного портала позволяет проводить оценку каждого отдельного проекта, его составляющих, необходимого финансирования на каждом этапе реализации проекта. Данный ресурс позволяет размещать проекты различных масштабов и реализуемых в различных отраслях. Его доступность позволяет оценить наиболее перспективных поставщиков, отследить сроки заявленных тендеров и сроки реализации проекта.

Проведем анализ ценности проекта на примере трех реализуемых на территории Донецкой Народной Республики строительных проектов:

«Проект 1» – проект реконструкции Филиал №5 Ясиновский коксохимический завод ООО ЮГМК. Проект зарегистрирован на РосТендер № 66434847 от 07.03.2023 г. и представлен проектно-сметной документацией по капитальному строительству.

«Проект 2» – «Строительство ТП-6/0, 4 кВ вместо РП-5». Заказчик Акционерное Общество «ДОНЭНЕРГО», начальная цена проекта 3 507 810 руб. Представлен проектно-сметной документацией по капитальному строительству.

«Проект 3» – «Капитальный ремонт кровли здания архива Республиканского травматологического центра Донецкой Народной

Республики». Проект зарегистрирован на РосТендер № 64364505 от 29.11.2022 г. и представлен проектно-сметной документацией по капитальному строительству. Начальная цена проекта 292 930 руб.

Экспертам предлагалось оценить по шкале от 1 до 5 состояние каждого индикатора ценности проекта:

где 1 – неудовлетворительное состояние индикатора ценности;

3 – удовлетворительное состояние ценности проекта;

5 – очень хорошее состояние индикатора ценности.

Промежуточные значения определяются экспертами в зависимости от экспертного мнения.

Индикаторам ценности на каждом этапе жизненного цикла проекта была присвоена оценка, которая характеризует состояние анализируемого индикатора. Относительная оценка рассчитывалась как произведение удельного веса и оценки эксперта, что позволило состояние каждого индикатора ценности для анализируемых проекта с учетом его значимости на стадиях жизненного цикла.

Анализ индикаторов ценности проекта реконструкции Филиал №5 Ясиновский коксохимический завод ООО ЮГМК представлены в таблице 2.18.

Анализ индикаторов ценности проекта «Строительство ТП-6/0, 4 кВ вместо РП-5» представлены в Приложении Г.

Анализ индикаторов ценности проекта «Капитальный ремонт кровли здания архива Республиканского травматологического центра Донецкой Народной Республики» представлены в Приложении Д.

Таблица 2.18 – Анализ индикаторов ценности проекта реконструкции Филиал №5 Ясиновский коксохимический завод ООО ЮГМК

Ценность	Этапы жизненного цикла проекта											
	Инициализация проекта			Планирование и разработка проекта			Организация выполнения проекта			Завершение проекта		
	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка
Временная												
Коммуникации	0,2529	3	0,7587	0,1318	5	0,6590	0,0242	5	0,1210	0,1136	3	0,3408
Сроки	0,1969	2	0,3938	0,1736	3	0,5208	0,4454	4	1,7816	0,5114	5	2,5570
Команда	0,5201	2	1,0402	0,3574	4	1,4296	0,1985	5	0,9925	0,0259	2	0,0518
Ресурсы	0,3010	4	1,2040	0,3372	2	0,6744	0,3319	3	0,9957	0,3491	2	0,6982
Финансовая												
Оценка затрат	0,1911	4	0,7644	0,2294	5	1,1470	0,4666	4	1,8664	0,4362	4	1,7448
Риски проекта	0,5984	3	1,7952	0,5304	4	2,1216	0,1835	5	0,9175	0,1292	5	0,6460
Бюджет	0,0329	2	0,0658	0,194	2	0,3880	0,3251	2	0,6502	0,397	2	0,7940
Контракты	0,1776	4	0,7104	0,0462	3	0,1386	0,0248	5	0,1240	0,0376	1	0,0376
Содержательная												
Уникальность	0,1986	4	0,7944	0,0677	1	0,0677	0,1562	3	0,4686	0,1803	4	0,7212
Соответствие целям	0,3973	5	1,9865	0,3143	3	0,9429	0,2863	5	1,4315	0,1808	5	0,9040
Отсутствие дефектов	0,0959	2	0,1918	0,2131	2	0,4262	0,5306	4	2,1224	0,4586	5	2,2930
Инновации	0,3082	3	0,9246	0,4049	4	1,6196	0,0269	3	0,0807	0,1803	2	0,3606
Всего	–	–	12,94	–	–	10,14	–	–	11,55	–	–	11,15

Результаты оценки ценности проектов Донецкой Народной Республики, а также максимальные значения индикаторов ценности на каждой стадии жизненного цикла проекта представлены в сводной таблице 2.19.

Проведенное исследование позволило выявить критические участки работ в формировании ценности рассматриваемых проектов с учетом значимости индикаторов ценности на каждом этапе их жизненного цикла в сравнении с максимально возможным значением.

Так, на этапе инициализации проектов мало внимания уделяется разработке мероприятий по обеспечению недопущения дефектов в процессе выполнения проекта (0,096 баллов для проекта 2 и по 0,192 баллов для проектов 1 и 3). Выявлены проблемы в формировании бюджета проектов, тогда как предварительной оценке затрат уделяется достаточно внимания. Следует отметить также низкую уникальность проектов на стадии планирования и разработки (0,068 баллов), что свидетельствует о недостаточной проработке вопросов оригинальности и неповторимости проектов на предварительных этапах.

Проблемным участком в процессе формирования ценности проектов является контрактная работа, которая показывает отдельные низкие значения на всех стадиях жизненного цикла проекта, что свидетельствует о необходимости более глубокой проработки вопросов, связанных с проведением маркетинговых исследований рынка, поиском контрагентов, формированием банка данных стратегически привлекательных поставщиков и подрядчиков.

Обращает на себя внимание недостаточный уровень коммуникационного взаимодействия между участниками проекта на всех этапах жизненного цикла, что не позволяет в итоге в полной мере владеть достоверной информацией о ходе реализации проекта. Также следует отметить сложности в формировании и работе команды анализируемых проектов. На стадии завершения проекта для проектов 2 и 3 этот индикатор ценности имеет наименьшее значение (0,052 балла).

Таблица 2.19 – Результаты оценки ценности проектов Донецкой Народной Республики

Индикаторы ценности проекта	Инициализация проекта				Планирование и разработка проекта				Организации выполнения проекта				Завершение проекта			
	Проект 1	Проект 2	Проект 3	max	Проект 1	Проект 2	Проект 3	max	Проект 1	Проект 2	Проект 3	max	Проект 1	Проект 2	Проект 3	max
<i>Содержательная ценность</i>																
Уникальность	0,794	0,397	0,199	0,993	0,068	0,068	0,068	0,339	0,469	0,156	0,156	0,781	0,721	0,180	0,361	0,902
Соответствие целям	1,987	1,589	1,192	1,987	0,943	1,576	1,572	1,572	1,432	1,432	1,432	1,432	0,904	0,904	0,904	0,904
Отсутствие дефектов	0,192	0,096	0,192	0,480	0,426	0,852	1,066	1,066	2,122	2,122	2,653	2,653	2,293	2,293	2,293	2,293
Инновации	0,925	0,616	0,308	1,541	1,620	0,405	0,405	2,025	0,081	0,027	0,027	0,135	0,361	0,180	0,180	0,902
сумма	3,898	2,698	1,891	5,0	3,057	2,901	3,111	5,0	4,104	3,737	4,268	5,0	4,279	3,557	3,738	5,0
<i>Финансовая ценность</i>																
Оценка затрат	0,764	0,956	0,764	0,956	1,147	0,918	0,918	1,147	1,866	2,333	2,333	2,333	1,745	2,181	1,745	2,181
Риски проекта	1,795	1,197	1,795	2,992	2,122	2,122	1,061	2,652	0,918	0,551	0,367	0,918	0,646	0,388	0,258	0,646
Бюджет	0,066	0,165	0,066	0,165	0,388	0,970	0,776	0,970	0,650	1,300	1,300	1,626	0,794	1,191	1,191	1,985
Контракты	0,710	0,178	0,178	0,888	0,139	0,231	0,185	0,231	0,124	0,099	0,099	0,124	0,038	0,038	0,075	0,188
сумма	3,335	2,496	2,805	5,0	3,796	4,241	2,940	5,0	3,558	4,283	4,099	5,0	3,223	3,798	3,269	5,0
<i>Временная ценность</i>																
Коммуникации	0,759	0,253	0,506	1,265	0,659	0,527	0,395	0,659	0,121	0,097	0,097	0,121	0,341	0,227	0,454	0,568
Сроки	0,394	0,591	0,788	0,985	0,521	0,694	0,868	0,868	1,782	1,336	2,227	2,227	2,557	2,046	2,557	2,557
Команда	1,040	0,520	1,040	2,601	1,430	1,430	1,430	1,787	0,993	0,794	0,993	0,993	0,052	0,026	0,052	0,130
Ресурсы	1,204	0,903	0,903	0,151	0,674	1,686	1,012	1,686	0,996	1,660	1,660	1,660	0,698	0,349	1,047	1,746
сумма	3,397	2,267	3,237	5,0	3,284	4,337	3,705	5,0	3,892	3,887	4,977	5,0	3,648	2,648	4,11	5,0
ИТОГО	10,63	7,461	7,933	15,0	10,14	11,48	9,76	15,0	11,55	11,91	13,34	15,0	11,15	10,00	11,12	15,0

Разработка качественного проекта, в котором отсутствуют дефекты будет основой для успешного выполнения проекта. На стадии инициализации проекта были отмечены сложности при реализации анализируемых проектов.

В процессе исследования выявлен такой негативный момент формирования ценности проекта, как отсутствие внимания к инновациям как на стадии организации и выполнения проекта, так и на стадии его завершения. С одной стороны, внедрение инноваций может увеличить бюджет реализации проекта, с другой – создает перспективы для обеспечения уникальности проекта в будущем и более рационального расходования ресурсов.

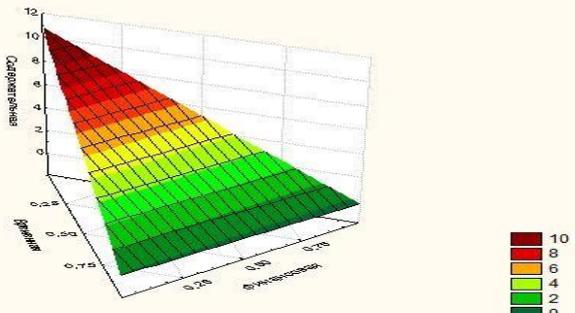
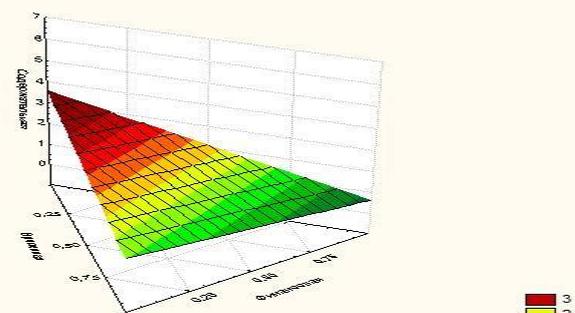
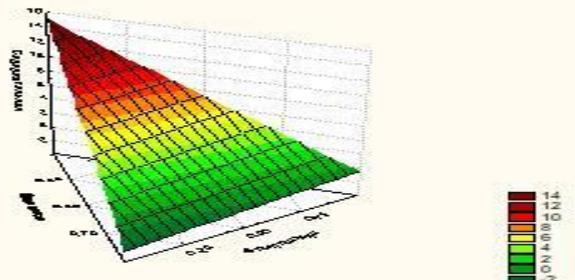
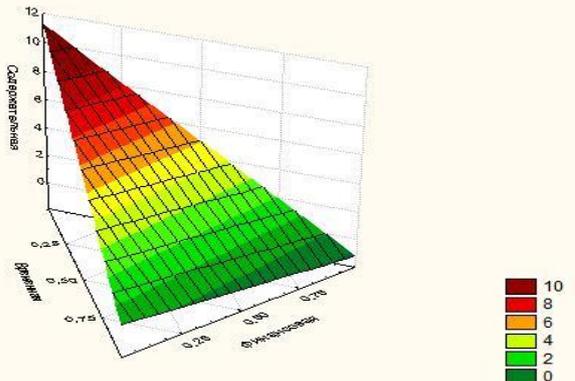
Проблемы со своевременным оформлением контрактов проекта для трех анализируемых проектов также отмечаются среди проблемных мест при реализации проектов, на протяжении всего жизненного цикла проекта. Сложности заключаются в отсутствии единой нормативно-правовой базы для всех проектов и обусловлено отраслевой спецификой, что влияет на конечные сроки реализации проекта и их своевременное выполнение.

Указанные проблемы формирования ценности проектов требуют первоочередного решения с помощью разработки соответствующих маркетинговых мероприятий, что находит отражение в разработке портфеля маркетинговых стратегий проекта.

Проведенная оценка ценности проекта позволил построить трехмерный график зависимостей индикаторов ценности проекта на плоскости. Для этого использовался программный продукт STATISTICA, который позволяет реализовывать различные типы представления для анализа данных, используя графический интерфейс и выбор различных методов настройки. Данный инструмент позволяет исследовать графические зависимости с различных сторон, и отражает наиболее полно исследуемую структуру зависимостей, а также направлен на изучение данных в интерактивном режиме.

В таблице 2.20 представлено графическое представление ценности проекта реконструкции Филиал №5 Ясиновский коксохимический завод ООО ЮГМК на стадиях жизненного цикла

Таблица 2.20 – Графическое представление ценности проекта реконструкции Филиал №5 Ясиновский коксохимический завод ООО ЮГМК на стадиях жизненного цикла

Стадия проекта	Графическое представление ценности проекта (трехмерный график)
<p>Стадия инициализации</p>	<p>Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
<p>Стадия планирования и разработки</p>	<p>Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
<p>Стадия организации выполнения</p>	<p>Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
<p>Стадия завершения</p>	<p>Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 

Аналогичным образом представлены графически индикаторы ценности для проекта «Строительство ТП-6/0, 4 кВ вместо РП-5» и для проекта «Капитальный ремонт кровли здания архива Республиканского травматологического центра Донецкой Народной Республики» в Приложении Ж. Для каждого проекта степень влияния индикаторов ценности проекта может меняться, а предложенный подход позволит в максимальной степени это учитывать и разрабатывать соответствующую маркетинговую стратегию.

2.3 Оценка эффективности проектного маркетинга

В настоящее время реализация политики проектного маркетинга важна для любого бизнеса, так как позволяет:

- обеспечивать увеличение рентабельности инвестиций, поскольку с помощью оценки маркетинговых инициатив определяются приоритетные направления расходования ресурсов, обеспечивающие рентабельность маркетинговых инвестиций;

- принимать обоснованные решения в части разработки и реализации проектов, так как понимание результативности и значимости маркетинговых действий обеспечивает грамотное принятие маркетинговых бюджетов;

- поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности проектного бизнеса за счет постоянного измерения и оптимизации маркетинговой деятельности, что в свою очередь открывает больше возможностей для поддержания конкурентных преимуществ и достижения бизнес-целей;

- обеспечивать повышение эффективности маркетинговых инвестиций, что позволяет сосредоточиться на перспективных направлениях проектной деятельности и экономить ресурсы на непродуктивных действиях.

Таким образом, сложность проектного бизнеса и зависимость его от динамичной внешней среды, сопряженные с высоким уровнем риска,

предопределяют необходимость оценки эффективности проектного маркетинга.

Эффективность проектного маркетинга – это критерий того, насколько успешными являются маркетинговые усилия предприятия в достижении желаемых результатов, т.е. удовлетворении интересов стейкхолдеров проекта с учетом рисков, возникающих в процессе реализации проекта.

Одним из важных факторов, обуславливающих эффективное осуществление проектного маркетинга является цифровизация, которая обеспечивает создание среды, ориентированной на успешные результаты и проекты, эффективные маркетинговые усилия и бесперебойное взаимодействие как между членами команды, так и внешним окружением проекта. Цифровизация в проектном маркетинге позволяет создавать ценность проекта с начала его реализации за счет автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, повышенной гибкости в реагировании на изменяющиеся ожидания стейкхолдеров проекта, обеспечения индивидуализации продуктов и услуг, внедрении более совершенных бизнес-моделей проектного маркетинга.

Поэтому в процессе анализа эффективности проектного маркетинга целесообразно провести оценку результативности использования цифровых технологий в строительной сфере посредством анкетирования специалистов данной отрасли. Особое значение в строительной отрасли уделяется сметам, поскольку именно в этом документе рассчитаны основные элементы затрат по реализации проекта, а также является основой для определения необходимых капитальных затрат, а также необходимого финансирования строительных проектов.

В настоящее время наиболее распространены следующие цифровые продукты для составления сметной документации в строительной отрасли: Agile Planning Poker, SmetaWIZARD, Гектор 5D Смета, составление BIM-модели и др. Соответственно, экспертам было предложено указать на базе каких программных продуктов, их организация осуществляет деятельность.

На рисунке 2.20 представлено использование современных цифровых технологий при составлении строительных смет в процентном соотношении опрошенных экспертов.

По итогам полученного опроса, следует сделать вывод, что наибольшее применение в использовании цифровых технологий при составлении строительных смет получили составление BIM-модели и программа Agile Planning Poker.

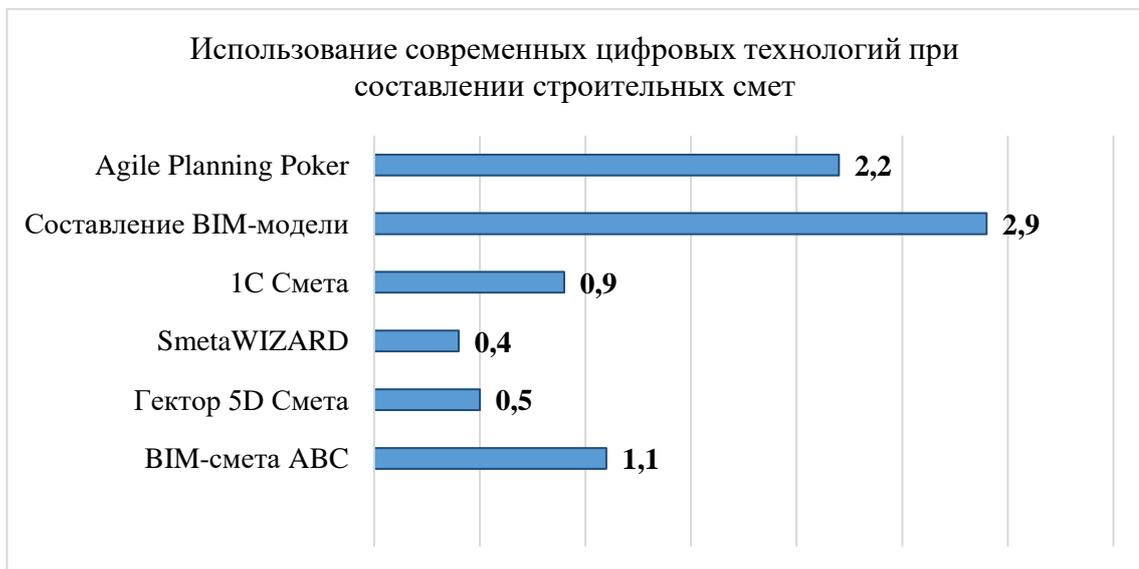


Рисунок 2.20 – Использование современных цифровых технологий при составлении строительных смет, %

Так, разрабатывают BIM-модели 2,9% опрошенных респондентов, а программа Agile Planning Poker используется 2,2% экспертами. Наименее востребованными программами оказались SmetaWIZARD и Гектор 5D Смета, их используют только 0,5% и 0,4% респонденты опрошенных строительных организаций.

Поскольку организации активно внедряют Agile-технологии, экспертам было предложено ответить на ряд вопросов, связанных с ее внедрением, использованием и особенностями работы с программой.

Был проведен опрос, связанный со сроками внедрения проектного управления на основе ценностей Agile. На рисунке 2.21 представлено затраченное время организацией на внедрение проектного управления на базе Agile-технологии, однако следует отметить, что большая часть экспертов (42% опрошенных) затрудняются ответить на вопрос, в какие сроки была внедрена данная технология. Отметим также тот момент, что 25% опрошенных экспертов утверждают, что внедрение данной технологии требует достаточно больших затрат времени, и только 4% внедрили технологию в срок менее одного года.



Рисунок 2.21 – Сроки, необходимые организации на внедрение проектного управления на основе ценностей Agile-технологии

Почти половина опрошенных экспертов (48%) заявили, что в течение ближайшего года планируют внедрять Agile-технологии в проектную деятельность своих организаций.

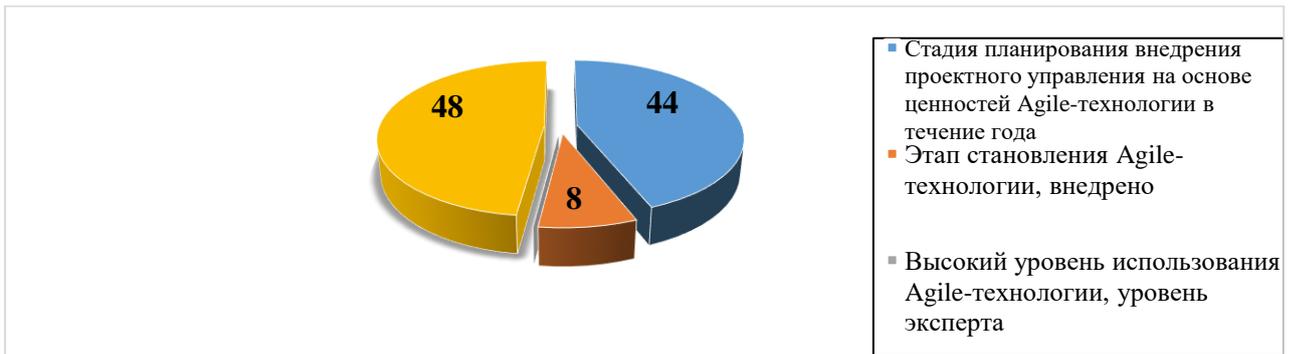


Рисунок 2.22 – Стадия проектного управление на базе ценностей Agile-технологии, на которой находится организация

Однако несмотря на высокий интерес среди строительных организаций к Agile-технологии, 44% опрошенных экспертов не смогли ответить на вопрос о сроках внедрения технологии в деятельность своей строительной организации.

Поскольку Agile-технология базируется и реализуется через четыре основных принципа, то степень важности каждой ценности было предложено оценить экспертам. Результаты опроса представлены на рисунке 2.23.



Рисунок 2.23 – Ценности Agile-технологии, преобладающие в организации

Полученные результаты позволили расставить ценности Agile-технологии в следующем порядке убывания по степени важности:

40% – сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;

31% – работающий продукт важнее исчерпывающей документации;

15% – люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;

14% – готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

При реализации проектов руководители и сотрудники строительных организаций сталкиваются с рядом проблем, которые представлены на рисунке 2.24.



Рисунок 2.24 – Основные проблемы при реализации строительных проектов

Основные проблемы, которые отмечают эксперты: нецелесообразное управление ресурсами (17%), реализация одновременно большого количества проектов (15%), постоянные изменения в содержании проекта (13%), непоследовательность в выборе подхода (11%), отсутствие поддержки со стороны высшего руководства (11%), а также среди ключевых проблем экспертами отмечается отсутствие маркетинга проекта (11%) и др.

На рисунке 2.25 представлены ключевые проблемы при внедрении проектного управления с использованием ценностей Agile, с которыми сталкиваются представители строительных организаций.



Рисунок 2.25 – Ключевые проблемы при внедрении ценностей Agile-технологии

Среди основных эксперты выделяют невозможность внедрения Agile-технологии в деятельность организации (30%); недостаточно опыта в применении Agile-подхода (12%); отсутствие маркетинговых исследований (10%); низкий уровень сотрудничества (10%) и другие причины.

Строительная отрасль по-прежнему нуждается во внедрении современных цифровых технологий, что подтверждается мнением опрошенных экспертов. Это позволит улучшить деятельность каждой организации и отрасли в целом. Также отметим актуальность вопросов внедрения и развития ценностей Agile-технологии и ее составляющих при реализации проектов.

Для непосредственного анализа эффективности маркетинговых усилий, связанных с разработкой и реализацией проекта в работе предложен методический подход к оценке эффективности проектного маркетинга, охватывающий два направления: оценка уровня достижения целей (ожиданий) стейкхолдеров в процессе реализации проекта с расчетом влияния изменений целевых ориентиров на состояние результирующего показателя и оценка маркетинговых рисков для каждой из групп стейкхолдеров в разрезе этапов жизненного цикла проекта. Использование данного методического подхода будет способствовать повышению качества разрабатываемых маркетинговых программ реализации проекта.

При оценке уровня достижения целей стейкхолдеров в процессе реализации проекта проводился анализ ожиданий четырех групп стейкхолдеров (внутренние стейкхолдеры, клиенты, деловое окружение и общественность). Для расчета влияния фактора на состояние результата показателя в детерминированном анализе построена аддитивная модель, которая заключается в делении алгебраической суммы нескольких факторных показателей, которые характеризуют степень достижения целей от реализации проекта, к сумме максимальных значений каждого факторного показателя:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{S_{\max}} \times 100\% . \quad (2.4)$$

С целью определения фактического состояния ожиданий основных групп стейкхолдеров до и после реализации проекта нами был использован метод экспертных оценок (с использованием 10-бальной шкалы). Прогнозируемое ожидание также оценивается по 10-бальной шкале на основе прогнозных оценок маркетинговых усилий (целевых ориентиров) в результате реализации проекта для каждой группы стейкхолдеров.

В основу данного подхода к оценке ожиданий каждой из групп стейкхолдеров проекта положено предположение, что достаточность маркетинговых усилий, воздействующих на определенные объекты, приведет к достижению их целевых ориентиров, а, следовательно, можно говорить об эффективности или неэффективности мероприятий проектного маркетинга.

Рассмотрим первую группу стейкхолдеров, обозначив необходимые маркетинговые усилия для удовлетворения их ожиданий от реализации проекта (таблица 2.21). Отметим, что общие маркетинговые усилия в данном случае направлены на формирование мотивированной на достижение результата проекта и удовлетворенной собственным положением команды проекта.

Таблица 2.21 – Целевые ориентиры группы «внутренние стейкхолдеры» в результате реализации проектного маркетинга

Объект	Маркетинговые усилия	Целевые ориентиры
Рыночная стоимость организации	Наращивание маркетинговых нематериальных активов организации	Увеличение рыночной стоимости строительной организации
Взаимодействие в команде проекта	Реализация клиентоориентированного подхода к участникам проекта	Партнерское взаимодействие между участниками команды проекта для достижения общего результата

Продолжение таблицы 2.21

Объект	Маркетинговые усилия	Целевые ориентиры
Кадровый потенциал	Оценка возможностей команды проекта к выполнению определенных видов деятельности	Распределение обязанностей между участниками команды проекта с учетом квалификации, опыта, способностей и предпочтений
Условия труда	Изучение удовлетворенности работников условиями труда в процессе осуществления проектной деятельности	Обеспечение необходимых условий работы, соответствующих требованиям охраны труда
Оплата труда	Разработка и реализация стимулирующей на достижение результатов проекта политики оплаты труда	Обеспечение достойной оплаты труда с учетом премиальных доплат за соблюдение сроков и бюджета проекта
Лояльность команды проекта	Разработка и реализация маркетинговой стратегии повышения лояльности сотрудников	Повышение лояльности и приверженности участников команды проекта к самой организации
Карьерный рост	Разработка и реализация политики обучения, повышения квалификации и уровня компетентности работников	Наличие достаточных условий для карьерного роста участников команды проекта
Имидж организации	Разработка и реализации политики HR-брендинга	Формирование благоприятного имиджа организации, сформированного в сознании участников команды проекта
Новые клиенты	Активная маркетинговая политика продвижения результатов проекта	Привлечение новых клиентов, что позволит увеличить масштабы деятельности

Практическая апробация подхода проводилась на примере проекта реконструкции Филиал №5 Ясиновский коксохимический завод ООО ЮГМК.

Оценка ожиданий группы «внутренние стейкхолдеры» проекта представлена в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Оценка ожиданий группы «внутренние стейкхолдеры» проекта

Текущее состояние ожиданий группы стейкхолдеров		Ожидания группы стейкхолдеров по итогам реализации проекта					
Объект усилий проектного маркетинга	Факт. оценка (C _i)	Целевые ориентиры реализации проекта	Прогнозируемое ожидание (S' _i)	Фактически полученное значение (S _i)	Отклонение фактически полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % ΔR _(S_i)
					от фактической оценки ΔS' _i = C _i – S' _i	от ожидаемого значения ΔS _i = S' _i – S _i	
Рыночная стоимость организации	5,5	Увеличение рыночной стоимости строительной организации	6	6,1	+0,6	+0,1	+0,11
Взаимодействие в команде проекта	4,6	Партнерское взаимодействие между участниками команды проекта для достижения общего результата	6	5	+0,4	-1,0	-1,12
Кадровый потенциал	3,5	Распределение обязанностей между участниками команды проекта с учетом квалификации, опыта, способностей и предпочтений	5	4,9	+1,4	-0,1	-0,11
Условия труда	3,3	Обеспечение необходимых условий работы, соответствующих требованиям охраны труда	5	5,2	+1,9	+0,2	+0,22
Оплата труда	4,7	Обеспечение достойной оплаты труда с учетом премиальных доплат за соблюдение сроков и бюджета проекта	6	6,3	+1,6	+0,3	+0,34
Лояльность команды проекта	4,3	Повышение лояльности и приверженности участников команды проекта к самой организации	5	5,4	+1,1	+0,4	+0,45
Карьерный рост	3,8	Наличие достаточных условий для карьерного роста участников команды проекта	7	7,1	+3,3	+0,1	+0,11
Имидж организации	3,5	Формирование благоприятного имиджа организации, сформированного в сознании участников команды проекта	6	6,3	+2,8	+0,3	+0,34
Новые клиенты	4,0	Привлечение новых клиентов, что позволит увеличить масштабы деятельности	8	8,2	+4,2	+0,2	+0,22
Всего, баллы	37,2	Всего, баллы	54	54,5	+17,3	+0,5	-
	41,3	Уровень достижения целей, %	60,00	61,56	19,22	+0,56	+1,56
		Прогнозируемый эффект от реализации проекта	18,7	-			
		Фактический эффект от реализации проекта	-	20,26			

С помощью способа пропорционального деления, который базируется на пропорциональном распределении прироста результативного показателя R за счет изменения фактора S , рассчитаем влияние изменений целевых ориентиров реализации проекта на уровень достижения целей для группы «внутренние стейкхолдеры».

$$\begin{aligned}\Delta R_{(S_1)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_1 \\ &= \frac{+0,56\%}{+0,1 - 1 - 0,1 + 0,2 + 0,3 + 0,4 + 0,1 + 0,3 + 0,2} \cdot 0,1 = +1,12 \cdot 0,1 = 0,11\%;\end{aligned}$$

$$\Delta R_{(S_2)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_2 = +1,12 \cdot (-1) = -1,12\%;$$

$$\Delta R_{(S_3)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_3 = +1,12 \cdot (-0,1) = -0,11\%;$$

$$\Delta R_{(S_4)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_4 = +1,12 \cdot 0,2 = 0,22\%;$$

$$\Delta R_{(S_5)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_5 = +1,12 \cdot 0,3 = 0,34\%;$$

$$\Delta R_{(S_6)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_6 = +1,12 \cdot 0,4 = 0,45\%;$$

$$\Delta R_{(S_7)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_7 = +1,12 \cdot 0,1 = 0,11\%;$$

$$\Delta R_{(S_8)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_8 = +1,12 \cdot 0,3 = 0,34\%;$$

$$\Delta R_{(S_9)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_9 = +1,12 \cdot 0,2 = 0,22\%;$$

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «внутренние стейкхолдеры» составил 61,56%, что на 0,56 больше прогнозируемого значения. Это связано с увеличением ряда фактического

значения от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам реализации проекта: «повышение лояльности и приверженности участников команды проекта к самой организации» (+0,4 балла), «формирование благоприятного имиджа организации, сформированного в сознании участников команды проекта» (+0,3 балла), «обеспечение достойной оплаты труда с учетом премиальных доплат за соблюдение сроков и бюджета проекта» (+0,3 балла), «обеспечение необходимых условий работы, соответствующих требованиям охраны труда» (+0,2 балла), «привлечение новых клиентов, что позволит увеличить масштабы деятельности» (+0,2 балла), «увеличение рыночной стоимости строительной организации» (+0,1 балла), «наличие достаточных условий для карьерного роста участников команды проекта» (+0,1 балл). Однако на фоне положительных изменений, следует отметить отрицательное отклонение фактического значения от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам: «партнерское взаимодействие между участниками команды проекта для достижения общего результата» (-1,00 балл) и «распределение обязанностей между участниками команды проекта с учетом квалификации, опыта, способностей и предпочтений» (-0,1 балл). Каждый из представленных целевых ориентиров реализации проекта оказывает различную степень влияния на состояние результативного показателя.

Аналогичным образом рассмотрим группу стейкхолдеров – «клиенты» проекта. Отметим, что долгосрочная выживаемость и успех организации определяется ее способностями устанавливать и поддерживать отношения внутри сети стейкхолдеров, основными из которых являются клиенты. Данная группа стейкхолдеров является непосредственными потребителями результатов проекта, от удовлетворенности ожиданий которых зависят рыночная стоимость организации, масштабы деятельности и доля рынка, положение организации по отношению к основным конкурентам, известность, имидж и многое другое. В связи с этим строительная организация должна, в первую очередь, адаптировать свои действия в соответствии с уникальными потребностями и предпочтениями данной группы стейкхолдеров.

Рассмотрим маркетинговые усилия, необходимые для удовлетворения ожиданий группы стейкхолдеров – «клиенты» (таблица 2.23).

Таблица 2.23 – Целевые ориентиры группы «клиенты» в результате реализации проектного маркетинга

Объект	Маркетинговые усилия	Целевые ориентиры
Результат проекта	Действия организации по выявлению неудовлетворенных потребностей и предложению продукта (проекта) в наибольшей степени удовлетворяющего запросы клиентов	Получение желаемого результата проекта в полной мере удовлетворяющего запросы клиентов
Информация о проекте	Активная политика маркетинговых коммуникаций, направленная на информирование потребителей о ходе выполнения и конечном результате проекта	Достаточный уровень информированности клиентов о ходе реализации проекта
Сроки реализации проекта	Маркетинговые исследования условий реализации проекта и тщательный контроль хода реализации проекта	Соблюдение установленных сроков реализации проекта
Качество проекта	Маркетинговые исследования рынка поставок, анализ поставщиков и подрядчиков, оценка конкурентоспособности проекта	Получение результата проекта в полной мере соответствующего требованиям заказчика
Цена проекта	Расчет рыночной целесообразности проекта, разработка маркетинговой ценовой политики	Установление цены, ориентированной на спрос клиентов
Ценовое стимулирование	Разработка маркетинговой политики ценового стимулирования клиентов	Предоставление льгот и скидок для постоянных потребителей
Лояльность клиентов	Разработка и реализация маркетинговой стратегии повышения лояльности клиентов	Формирование лояльного отношения клиентов к организации

Проведем оценку ожиданий группы «клиенты» проекта. Расчёт влияния изменения целевых ориентиров реализации проекта на уровень достижения целей для группы «клиенты» представлен в приложении Е. Оценка ожиданий группы «клиенты» проекта представлена в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Оценка ожиданий группы «клиенты» проекта

Текущее состояние ожиданий группы стейкхолдеров		Ожидания группы стейкхолдеров по итогам реализации проекта					
Объект маркетинговых усилий	Факт. оценка (C_i)	Целевые ориентиры реализации проекта	Прогнозируемое ожидание (S'_i)	Фактически полученное значение (S_i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta R_{(S_i)}$
					от фактической оценки $\Delta S'_i = C_i - S'_i$	от ожидаемого значения $\Delta S_i = S'_i - S_i$	
Результат проекта	3,1	Получение желаемого результата проекта в полной мере удовлетворяющего запросы клиентов	6	5,8	+2,7	-0,2	-0,14
Информация о проекте	2,5	Достаточный уровень информированности клиентов о ходе реализации проекта	5	4,7	+2,2	-0,3	-0,23
Сроки реализации проекта	4,8	Соблюдение установленных сроков реализации проекта	7	6,4	+1,6	-0,6	-0,45
Качество проекта	5,3	Получение результата проекта в полной мере соответствующего требованиям заказчика	6	5,9	+0,6	-0,1	-0,07
Цена проекта	2,5	Установление цены, ориентированной на спрос клиентов	5	5,5	+3,0	+0,5	+0,04
Ценовое стимулирование	3,7	Предоставление льгот и скидок для постоянных потребителей	7	7,1	+3,4	+0,1	+0,07
Лояльность клиентов	4,1	Формирование лояльного отношения клиентов к организации	8	8,1	+4,0	+0,1	+0,07
Всего, баллы	26,00	Всего, баллы	44	43,5	+17,50	-0,5	-
	37,14	Уровень достижения целей, %	62,86	62,14	+25,00	-0,72	-0,72
-		Прогнозируемый эффект от реализации проекта	25,72	-	-		
		Фактический эффект от реализации проекта	-	25,00			

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «клиенты» составил 62,14%, что на 0,72 меньше прогнозируемого значения. Это обусловлено уменьшением ряда фактических значений от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам реализации проекта: «соблюдение установленных сроков реализации проекта» (-0,6 баллов), «достаточный уровень информированности клиентов о ходе реализации проекта» (-0,3 балла), «получение желаемого результата проекта в полной мере удовлетворяющего запросы клиентов» (-0,2 балла), «получение результата проекта в полной мере соответствующего требованиям заказчика» (-0,1 балл). Однако следует отметить положительное отклонение фактического значения от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам: «установление цены, ориентированной на спрос клиентов» (+0,5 баллов), «предоставление льгот и скидок для постоянных потребителей» (+0,1 балл) и «формирование лояльного отношения клиентов к организации» (+0,1 балл).

Также следует отметить, что степень влияния представленных целевых ориентиров реализации проекта на состояние результативного показателя: +4,00% оказывает такой целевой ориентир реализации проекта как «формирование лояльного отношения клиентов к организации»; + 3,4% такой целевой ориентир как «предоставление льгот и скидок для постоянных потребителей».

Деловое окружение проекта характеризуется сетью отношений и контактов, воздействующих на проект на протяжении всего процесса его реализации. Разноплановость и сложность архитектуры такого взаимодействия требует соответствующих маркетинговых усилий по работе с данной группой стейкхолдеров для обеспечения удовлетворения их интересов. В связи с этим целесообразно рассмотреть маркетинговое взаимодействие с данной группой стейкхолдеров в разрезе их участников (таблица 2.25).

Таблица 2.25 – Целевые ориентиры группы «деловое окружение» в результате реализации проектного маркетинга

Виды стейкхолдеров	Маркетинговые усилия	Объект маркетинговых усилий
Поставщики, подрядчики	Маркетинговые исследования предложений поставщиков и подрядчиков, стимулирующая ценовая политика, поддержка партнерских взаимоотношений	Надежность покупателя товаров/услуг, ожидаемая прибыль, условия контракта
Инвесторы, заказчик, кредиторы	Маркетинговая политика, направленная на формирование положительного делового рейтинга, надежного партнера	Надежность вложений, рентабельность капитала, долгосрочные инвестиции
Конкуренты	Использование методов добросовестной конкуренции, анализ активности конкурентов, оценка конкурентоспособности и определение сильных и слабых сторон конкурентов	Конкурентная устойчивость
Агентства по оказанию услуг	Привлечение маркетинговых, логистических, консалтинговых агентств для обеспечения наилучшего результата проекта	Инфраструктура проекта
Государственные и властные органы	Формирование положительного имиджа организации за счет своевременности и пунктуальности расчетов, достоверности предоставляемой информации, отсутствия «черной бухгалтерии»	Деловой рейтинг, взаимодействие с органами государственной власти

Оценка ожиданий группы «деловое окружение» проекта представлена в таблице 2.26. Расчёт влияния изменения целевых ориентиров реализации проекта на уровень достижения целей для группы «деловое окружение» представлен в приложении Е.

Таблица 2.26 – Оценка ожиданий группы «деловое окружение» проекта

Текущее состояние ожиданий группы стейкхолдеров		Ожидания группы стейкхолдеров по итогам реализации проекта					
Объект маркетинговых усилий	Факт. оценка (C _i)	Целевые ориентиры реализации проекта	Прогнозируемое ожидание e(S' _i)	Фактически полученное значение (S _i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % ΔR _(S_i)
					от фактич. оценки ΔS' _i = C _i - S' _i	от ожидаемого знач. ΔS _i = S' _i - S _i	
Надежность вложений, рентабельность капитала	2,5	Увеличение рентабельности капитала	4	4,5	+1,5	+0,5	+0,42
Долгосрочность вложений	2,3	Эффективность долгосрочных вложений	4	3,9	+1,7	-0,1	-0,08
Коррупционные факторы	2,8	Отсутствие коррупционных предложений	4	4,1	+1,2	+0,1	+0,08
Инвестиции проекта	3,5	Получение ожидаемой отдачи от инвестиций	6	6,2	+2,5	+0,2	+0,18
Надежность покупателя (для поставщика)	4,0	Оценка надежности покупателя (для поставщика)	5	5,9	+1,0	+0,9	+0,76
Ожидаемая прибыль поставщика	4,3	Получение ожидаемой прибыли поставщиком	6	6,2	+1,7	+0,2	+0,18
Условия контракта, стабильность заказов	3,9	Соблюдение условий контракта, обеспеченность заказами	7	7,3	+3,1	+0,3	+0,18
Деловой рейтинг	4,6	Формирование имиджа честного, законопослушного партнера	6	5,6	+1,4	-0,4	-0,33
Налогообложение	4,5	Прозрачность налогообложения	5	4,6	+0,5	-0,4	-0,33
Инфраструктура	3,1	Формирование инфраструктуры	5	5,5	+1,9	+0,5	+0,42
Конкурентная устойчивость	4,1	Повышение конкурентной устойчивости	6	6,2	+1,9	+0,2	+0,18
Взаимодействие с органами государственной власти	5,0	Развитие государственно-частного партнерства в процессе реализации проектов	8	7,9	+3,0	-0,1	-0,08
Всего, баллы	44,6	Всего, баллы	66,00	67,9	+21,4	+1,9	-
	37,17	Уровень достижения целей, %	55,00	56,58	+17,83	+1,58	+1,58
		Прогнозируемый эффект от реализации проекта	17,83	-	-		
		Фактический эффект от реализации проекта	-	19,41	-		

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «деловое окружение» составил 56,58%, что на 1,58 больше прогнозируемого значения. Это связано с увеличением ряда фактического значения от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам реализации проекта: «оценка надежности покупателя (для поставщика)» (+0,9 балла), «формирование инфраструктуры» (+0,5 балла), «увеличение рентабельности капитала» (+0,5 балла), «соблюдение условий контракта, обеспеченность заказами (+0,3 балла), «получение ожидаемой отдачи от инвестиций» (+0,2 балла), «получение ожидаемой прибыли поставщиком» (+0,2 балла), «повышение конкурентной устойчивости» (+0,2 балла), «отсутствие коррупционных предложений» (+0,1 балл). Однако на фоне положительных изменений, следует отметить отрицательное отклонение фактического значения от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам: «прозрачность налогообложения (-0,4 балла), «формирование имиджа честного, законопослушного партнера» (-0,4 балла), «эффективность долгосрочных вложений» (-0,1 балл), «развитие государственно-частного партнерства в процессе реализации проектов» (-0,1 балл).

Заключительной группой стейкхолдеров является «общественность», т.е. группа участников, формирующая общественное мнение о строительной организации, которое также в значительное степени зависит от приложенных маркетинговых усилий с использованием инструментария «Public Relations» и «Publicity», привлечения средств массовой информации и работы в социальных сетях, внедрения принципов экологического маркетинга, «зеленого маркетинга», социально-этичного маркетинга, маркетинговых исследований рынка труда и т.д.

Проведем оценку ожиданий группы «общественность» проекта, что представлено в таблице 2.27. Расчет влияния изменений целевых ориентиров реализации проекта на уровень достижения целей для группы «общественность» представлен в приложении Е.

Таблица 2.27 – Оценка ожиданий группы «общественность» проекта

Текущее состояние ожиданий группы стейкхолдеров		Ожидания группы стейкхолдеров по итогам проекта					
Объект маркетинговых усилий	Факт. оценка (C _i)	Целевые ориентиры реализации проекта	Прогнозируемое ожидание (S' _i)	Фактически полученное значение (S _i)	Отклонение факт. полученного значения		Влияние фактора на состояние результат. показателя, % $\Delta R_{(S_i)}$
					от фактич. оценки $\Delta S'_i = C_i - S'_i$	от ожидаемого знач. $\Delta S_i = S'_i - S_i$	
Окружающая среда	3,2	Отсутствие отрицательного воздействия на окружающую среду	5	4,8	+1,6	-0,2	-0,29
Инфраструктура	2,6	Отсутствие отрицательного воздействия на инфраструктуру	4	4,1	+1,5	+0,1	+0,14
Этичное поведение	3,8	Соблюдение этических норм поведения	5	4,9	+1,1	-0,1	-0,14
Социальные программы	4,0	Участие в реализации социальных программ	6	6,3	+2,3	+0,3	+0,42
Рабочие места	5,1	Формирование новых рабочих мест	7	7,5	+2,4	+0,5	+0,72
Достоверность информации о деятельности организации	6,1	Получение достоверной информации о деятельности организации	8	8,2	+2,1	+0,2	+0,28
Взаимодействие с руководством проекта	3,1	Коммуникационное взаимодействие с руководством проекта	5	4,9	+1,8	-0,1	-0,14
Всего, баллы	27,9	Всего, баллы	40,00	40,7	+12,8	+0,7	-
	39,86	Уровень достижения целей, %	57,14	58,14	+18,29	+1,00	+1,00
-		Прогнозируемый эффект от реализации проекта	17,28	-	-		
		Фактический эффект от реализации проекта	-	18,28	-		

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «общественность» составил 58,14%, что на 1,00 больше прогнозируемого значения. Это связано с увеличением ряда фактического значения от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам реализации проекта: «формирование новых рабочих мест» (+0,5 балла), «участие в реализации социальных программ» (+0,3 балла), «получение достоверной информации о деятельности организации» (+0,2 балла), «отсутствие отрицательного воздействия на инфраструктуру» (+0,1 балла). Однако на фоне положительных изменений, следует отметить отрицательное отклонение фактического значения от прогнозируемого по следующим целевым ориентирам: «отсутствие отрицательного воздействия на окружающую среду» (-0,2 балла), «соблюдение этических норм поведения» (-0,1 балла), «коммуникационное взаимодействие с руководством проекта» (-0,1 балла).

Таким образом, предложенная методика оценки ожиданий для четырех основных групп стейкхолдеров, позволяет определить целевые ориентиры для каждой из групп и разработать маркетинговую стратегию, направленную на удовлетворение ожиданий групп стейкхолдеров.

Следующим направлением анализа эффективности проектного маркетинга является оценка маркетинговых рисков для четырех групп стейкхолдеров на стадиях жизненного цикла проекта. С учетом определенных нами маркетинговых рисков проекта (подраздел 1.1), учитывая логику исследования, перераспределим маркетинговые риски проекта в зависимости от элементов комплекса проектного маркетинга между этапами жизненного цикла проекта и основными группами стейкхолдеров (рисунок 2.26), а затем проведем их оценку.

В процессе исследования в качестве экспертов были привлечены специалисты маркетинговых служб строительных организаций, проектных учреждений, которым предлагалось оценить по 10-ти балльной шкале опасность данного вида риска в процессе планирования и разработки проекта.

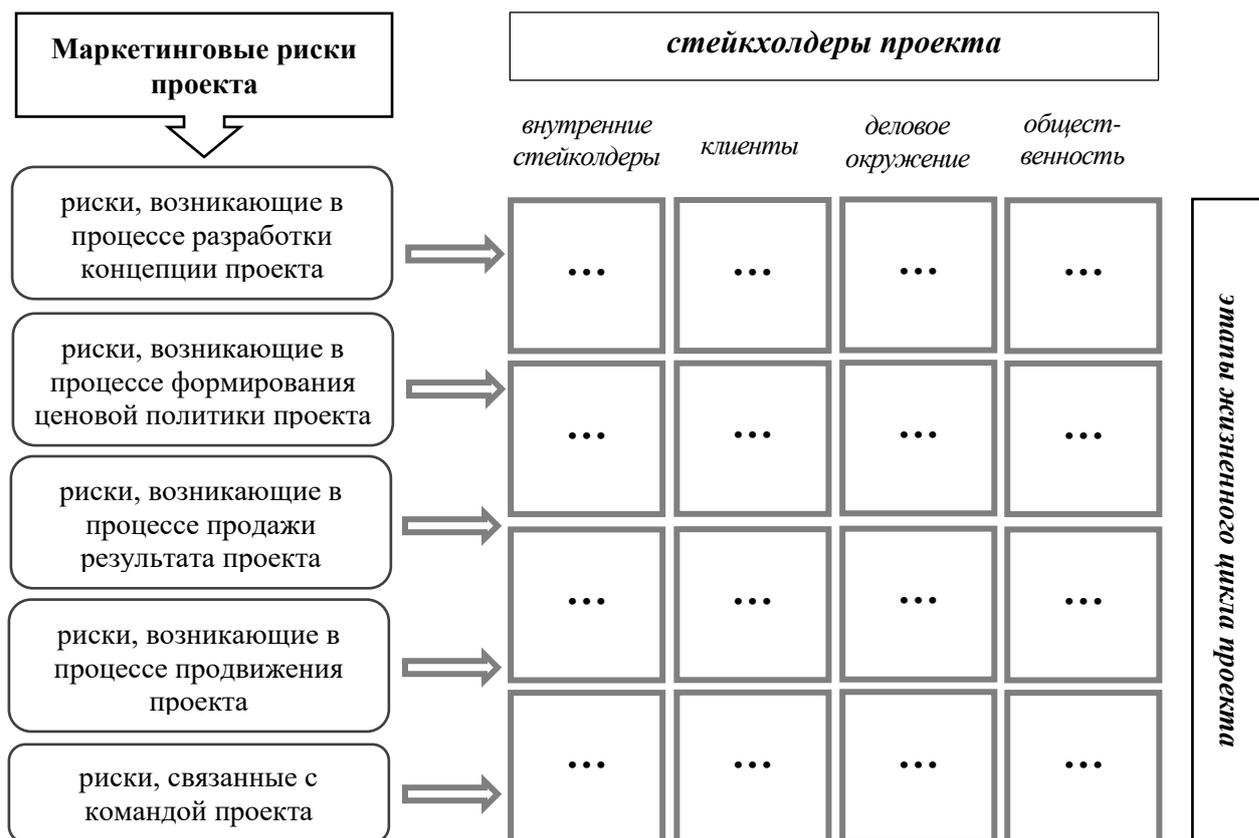


Рисунок 2.26 – Схематическая основа для анализа маркетинговых рисков проекта

Для оценки вероятности возникновения рисков события использовалась 5-ти балльная шкала оценки:

- 1 балл — слабо вероятное событие, которое может произойти в исключительном случае;
- 2 балла — маловероятное событие, которое может произойти в редких случаях;
- 3 балла — вероятное событие, имеются отдельные предпосылки для возможности его наступления;
- 4 балла — очень вероятное событие, т.е. может произойти;
- 5 баллов — возможное событие, т.е. обязательно произойдет

Оценка важности каждого маркетингового риска рассчитывалась как произведение опасности и вероятности возникновения, что позволило выделить наиболее важные риски на каждом этапе жизненного цикла для каждой группы стейкхолдеров.

Оценка маркетинговых рисков группы «внутренние стейкхолдеры» на стадиях жизненного цикла проекта представлена в таблице 2.28.

Для группы «внутренние стейкхолдеры» на стадии инициализации проекта наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск необоснованного выбора целевого рынка» (27 баллов), риск недостоверной оценки сроков проекта (20 баллов), риск недостоверной оценки трудоемкости работ (20 баллов). Наименее значимыми рисками являются «риск неплатежа со стороны заказчика» (9 баллов), «риск ошибочного проектирования» (9 баллов), «недостаточная поддержка со стороны руководства заказчика» (6 баллов).

На стадии планирования и разработки проекта для группы «внутренние стейкхолдеры» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск ошибочного составления бюджета проекта» (35 баллов), «риск увеличения объема работ по проекту» (30 баллов), «риск ошибочного ценообразования» (30 баллов). Наименее значимыми рисками являются «риск ошибочного позиционирования проекта» (12 баллов) и «риск непрофессионализма руководителя и команды проекта» (12 баллов).

На стадии организации выполнения проекта для группы «внутренние стейкхолдеры» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск отсутствия квалифицированных кадров» (42 балла), «риск недостоверной оценки затрат проекта» (42 балла), «риск непрофессионализма руководителя и команды проекта» (32 балла), «риск недостоверной оценки сроков проекта» (30 баллов).

На стадии завершения проекта для группы «внутренние стейкхолдеры» наиболее значимыми маркетинговыми рисками выступают «риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов» (32 балла), «риск непрофессионализма маркетинговых служб» (25 баллов), «недооценка роли политики продвижения результатов проекта» (25 баллов).

Таблица 2.28 – Оценка маркетинговых рисков группы «внутренние стейкхолдеры» на стадиях жизненного цикла проекта

Риски	Опасность	Вероятность	Важность
<i>Инициализация проекта</i>			
риск необоснованного выбора целевого рынка	9	3	27
недостаточная поддержка со стороны руководства заказчика	3	2	6
риск неплатежа со стороны заказчика	3	3	9
риск неправильного ценообразования	4	4	16
риск ошибочного проектирования	3	3	9
риск непринятия инноваций, предложенных в проекте	3	4	12
риск непрофессионализма руководителя и команды проекта	4	3	12
риск недостоверной оценки сроков проекта	5	4	20
риск недостоверной оценки трудоемкости работ	5	4	20
<i>Планирования и разработки проекта</i>			
нарушение баланса интересов участников проекта	5	5	25
риск увеличения объема работ по проекту	5	6	30
риск ошибочного позиционирования проекта	4	3	12
риск непрофессионализма руководителя и команды проекта	4	4	16
риск ошибочного проектирования	4	5	20
риск снижения доходности	4	5	20
риск ошибочного ценообразования	5	6	30
риск ошибочного составления бюджета проекта	7	5	35
<i>Организации выполнения проекта</i>			
риск непрофессионализма руководителя и команды проекта	6	4	24
риск увеличения объема работ по проекту	7	4	28
риск отсутствия квалифицированных кадров	6	7	42
риск увеличения работ по времени	5	5	25
риск непрофессионализма руководителя и команды проекта	8	4	32
риск потери платежеспособности и ликвидности	4	4	16
риск снижения доходности	3	4	12
риск отсутствия стимулов к производительной работе	5	5	25
риск недостоверной оценки сроков проекта	6	5	30
риск недостоверной оценки затрат проекта	6	7	42
<i>Стадия завершения проекта</i>			
риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов	8	4	32
риск неэффективной политики продвижения	5	4	20
риск неэффективной работы с общественностью	3	3	9
преобладание узких спектральных интересов	4	3	12
риск непрофессионализма маркетинговых служб	5	5	25
риск отсутствия стимулов для дальнейшего сотрудничества	4	4	16
недооценка роли политики продвижения результатов проекта	5	5	25

Оценка маркетинговых рисков группы «деловое окружение» проекта на стадиях жизненного цикла проекта представлена в таблице 2.29.

Для группы «окружение проекта» на стадии инициализации проекта наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск повышение применяемых налогов и тарифов» (16 баллов), «риск отсутствия ресурсов» (16 баллов), «риск изменений в законодательстве» (9 баллов). Наименее значимыми рисками выступают «кредитный риск» (4 балла), «инвестиционный риск» (4 балла), «процентный риск» (2 баллов).

На стадии планирования и разработки проекта для группы «окружение проекта» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «отказ административного органа власти выдать необходимое разрешение» (20 баллов), «повышение применяемых налогов и тарифов» (20 баллов), «риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам» (20 баллов). Наименее значимыми рисками являются «отмена налоговых каникул» (4 балла) и «экспроприация или национализация проектных активов» (2 балла).

На стадии организации выполнения проекта для группы «окружение проекта» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск превышения запланированных затрат» (32 балла), «транспортные риски» (32 балла), «риск ошибочного проектирования» (25 баллов). Наименее значимыми рисками на данном этапе являются «риск изменения направлений в технологическом процессе» (15 баллов), «риск отсутствия финансирования и рефинансирования объекта» (8 баллов).

На стадии завершения проекта для группы «окружение проекта» наиболее значимыми маркетинговыми рисками выступают «риск возрастания конкурентного давления» (12 баллов), «повышение применяемых налогов и тарифов» (6 баллов). Наименее значимыми рисками на данном этапе являются «политические риски» (4 баллов) и «риск экспроприации или национализации проектных активов» (2 балла).

Таблица 2.29 – Оценка маркетинговых рисков группы «деловое окружение» проекта на стадиях жизненного цикла проекта

Риски	Опасность	Вероятность	Важность
<i>Инициализация проекта</i>			
риск повышение применяемых налогов и тарифов	4	4	16
риск изменений в законодательстве	3	3	9
кредитный риск	2	2	4
процентный риск	1	2	2
инвестиционный риск	2	2	4
риск отсутствия ресурсов	4	4	16
политические риски	3	2	6
<i>Планирования и разработки проекта</i>			
отказ административного органа власти выдать необходимое разрешение	4	5	20
отмена налоговых каникул	2	2	4
повышение применяемых налогов и тарифов	4	5	20
экспроприация или национализация проектных активов	1	2	2
риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам	4	5	20
риск отсутствия ресурсов	4	4	16
риск изменений в законодательстве	4	4	16
<i>Организации выполнения проекта</i>			
риск превышения запланированных затрат	5	6	32
риск изменения направлений в технологическом процессе	5	3	15
риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам	4	4	16
риск возрастания конкурентного давления	5	4	20
риск ошибочного проектирования	4	5	20
риск отсутствия ресурсов	5	5	20
транспортные риски	5	6	32
риски снабжения	5	5	25
риск отсутствия финансирования и рефинансирования объекта	4	2	8
<i>Стадия завершения проекта</i>			
риск возрастания конкурентного давления	4	3	12
повышение применяемых налогов и тарифов	3	2	6
риск экспроприации или национализации проектных активов	1	2	2
политические риски	2	2	4

Оценка маркетинговых рисков группы «клиенты проекта» на стадиях жизненного цикла проекта представлена в таблице 2.30.

Таблица 2.30 – Оценка маркетинговых рисков группы «клиенты» на стадиях жизненного цикла проекта

Риски	Опасность	Вероятность	Важность
<i>Инициализация проекта</i>			
риск несоответствия ценностным ожиданиям клиентов в содержательной части проекта	7	5	35
риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта	5	5	25
риск ошибочного сегментирования рынка	6	6	36
риск непрофессионализма маркетинговых служб	5	6	30
<i>Планирования и разработки проекта</i>			
риск непринятия инноваций, предложенных в проекте	6	4	24
риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов в части получения финансовых результатов	5	5	25
риск непрофессионализма маркетинговых служб	4	4	16
риск неэффективной политики продвижения	3	4	12
<i>Организации выполнения проекта</i>			
риск несоответствия заявленным требованиям по уровню качества	5	5	25
риск изменения запросов целевой группы	4	5	20
риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта	6	5	35
риск незавершения строительства	5	4	20
риск непрофессионализма маркетинговых служб	5	5	25
риск ошибочного сегментирования рынка	6	6	36
риск ошибочного выбора целевого рынка	7	5	35
<i>Стадия завершения проекта</i>			
риск изменения ценностных ожиданий в части содержания проекта	6	5	30
риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта	5	5	20
ценовой риск	7	6	42
риск изменения запросов целевой группы	6	6	36
риск непрофессионализма маркетинговых служб	6	6	36
риск неэффективной политики продвижения	7	4	28
риск неплатежеспособности населения	4	5	20
риск неэффективной рекламы	4	4	16

Для группы «клиенты проекта» на стадии инициализации проекта наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск ошибочного сегментирования рынка» (36 баллов), «риск несоответствия ценностным ожиданиям клиентов в содержательной части проекта» (35 баллов), а наименее значимым выступает «риск непрофессионализма маркетинговых служб» (25 баллов) и «риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта» (20 баллов).

На стадии планирования и разработки проекта для группы «клиенты проекта» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов в части получения финансовых результатов» (25 баллов), «риск непринятия инноваций, предложенных в проекте» (24 баллов). Наименее значимым на данном этапе является «риск неэффективной политики продвижения» (12 баллов).

На стадии организации выполнения проекта для группы «клиенты проекта» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск ошибочного сегментирования рынка» (36 баллов), «риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта» (35 балла), «риск ошибочного выбора целевого рынка» (35 баллов). Наименее значимым на данном этапе является «риск изменения запросов целевой группы» (20 баллов) и «риск незавершения строительства» (20 баллов).

На стадии завершения проекта для группы «клиенты проекта» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «ценовой риск» (42 балла), «риск изменения запросов целевой группы» (36 баллов), «риск непрофессионализма маркетинговых служб» (36 баллов). Наименее значимым на данном этапе является «риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта» (20 баллов), «риск неплатежеспособности населения» (20 баллов) и «риск неэффективной рекламы» (16 баллов).

Оценка маркетинговых рисков группы «общественность» на стадиях жизненного цикла проекта представлена в таблице 2.31.

Таблица 2.31 – Оценка маркетинговых рисков группы «общественность» на стадиях жизненного цикла проекта

Риски	Опасность	Вероятность	Важность
<i>Инициализация проекта</i>			
репутационные риски	6	4	24
риск изменения эпидемиологической ситуации	3	2	6
риск нарушения взаимодействия с местным сообществом	4	2	8
социальные риски	5	3	15
преобладание узких спектральных интересов	2	5	10
<i>Планирования и разработки проекта</i>			
информационные риски	6	4	24
репутационные риски	6	6	36
риск несоблюдения правил по защите окружающей среды	2	3	6
риск несоответствия стандартам качества	6	4	24
риск поляризации интересов	5	5	25
социальные риски	4	2	8
<i>Организации выполнения проекта</i>			
репутационные риски	4	4	16
риск несоблюдения этических норм	4	5	20
социальные риски	4	5	20
<i>Стадия завершения проекта</i>			
информационные риски	6	4	24
репутационные риски	5	5	25
риск несоблюдения правил по защите окружающей среды	3	4	12
риск поляризации интересов	3	4	12
социальные риски	4	3	12
риск отсутствия системы по утилизации отходов	5	4	20

На стадии инициализации проекта для группы «общественность» на стадии наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «репутационные риски» (24 балла) и «социальные риски» (15 баллов), а наименее значимым выступает «риск изменения эпидемиологической ситуации» (6 баллов).

На стадии планирования и разработки проекта для группы «общественность» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «репутационные риски» (36 баллов), «риск поляризации интересов» (25 баллов), а наименее значимым являются «социальные риски» (8 баллов) и «риск несоблюдения правил по защите окружающей среды» (6 баллов).

На стадии организации выполнения проекта для группы «общественность» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «риск несоблюдения этических норм» (20 баллов) и «социальные риски» (20 балла), а наименее важным «репутационные риски» (16 баллов).

На стадии завершения проекта для группы «общественность» наиболее значимыми маркетинговыми рисками являются: «репутационные риски» (25 баллов) и «информационные риски» (24 балла), а наименее значимыми выступают «риск несоблюдения правил по защите окружающей среды» (12 баллов), «риск поляризации интересов» (12 баллов), «социальные риски» (12 баллов).

Таким образом, необходимость исследования специфики маркетинговых рисков проекта позволит более целенаправленно выстроить систему управления группами этих рисков, своевременно реагировать на сложившиеся ситуации, возникающие на рынке, предотвращать потери и снижать степень неопределенности деятельности строительных организаций при реализации проектов.

Выводы к разделу 2

1. Проведение диагностики бизнес-среды строительной отрасли Донецкой Народной Республики позволило определить, что на протяжении 2022 г. На территории Республики был проведен 181 тендер по вопросам полного строительства и реконструкции зданий и сооружений. В период с января 2020 г. по ноябрь 2022г. на реализацию заявленных тендеров было выделено 1595572368 руб. Наибольшие финансовые вложения в строительной отрасли ДНР в 2022 году направлены на работы отделочные декоративные прочие (401 743 712 руб.), работы монтажные прочие, не включенные в другие группировки (400 392 160 руб.), работы строительные специализированные (16 680 000 руб.), работы строительные по строительству автомагистралей, автомобильных дорог, улично-дорожной сети и пр. (7 795 531 руб.).

2. Проведенный анализ, позволяет отследить тенденцию роста по количеству юридических лиц, зарегистрированных по основному виду экономической деятельности «Строительство» в Донецкой Народной Республике. Отмечается характерный рост для данной отрасли. Увеличение организаций в период с 2019 г. по 2022 г. составило 42 организации или 112%. Наибольший рост следует отметить в период с 2018 по 2019 гг., когда произошло увеличение строительных организаций на 42 предприятия, однако тенденция роста отмечается и в последующие периоды.

3. Был проведен анализ цифровой составляющей строительной отрасли Донецкой Народной Республики, по результатам которого определено, что уровень цифровизации строительной отрасли Донецкой Народной Республики остается низким. 15% опрошенных экспертов отмечают, что цифровизация организационного развития для реализации программ применяется при осуществлении проектной деятельности на их предприятии. 15% отмечают, что предприятие внедряет цифровизацию продукта, 11% внедряют Digital-трансформацию стратегии на предприятии. Наименьшее внимание уделено уровню цифровизации клиент-серверной архитектуры (6%), уровню цифровизации производства (7%) и цифровизации корпоративного управления (3%).

4. В работе проведена оценка индикаторов ценности проекта (временной, финансовой и содержательной) с помощью метода парных сравнений на четырех стадиях жизненного цикла проекта (инициализация проекта, планирования и разработки, организации выполнения, завершения). Проведенный анализ, позволяет утверждать, что на стадии инициализации проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются команда проекта, риски проекта и соответствие проекта целям организации. На стадии планирования и разработки проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются команда проекта, риски проекта и инновации проекта. На стадии организации выполнения проекта особое значение приобретают следующие индикаторы: сроки реализации проекта,

оценка затрат проекта и отсутствие дефектов. На стадии завершения проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются сроки реализации проекта, оценка затрат проекта и отсутствие дефектов.

5. По результатам исследования проведен расчет индикаторов ценности проекта на примере трех реализуемых на территории Донецкой Народной Республики строительных проектов: проект реконструкции Филиал №5 Ясиновский коксохимический завод ООО ЮГМК, «Строительство ТП-6/0, 4 кВ вместо РП-5», «Капитальный ремонт кровли здания архива Республиканского травматологического центра Донецкой Народной Республики».

6. Проведенное исследование позволило выявить критические участки работ в формировании ценности рассматриваемых проектов с учетом значимости индикаторов ценности на каждом этапе их жизненного цикла в сравнении с максимально возможным значением. Определено, что мало внимания на этапе инициализации проектов уделяется разработке мероприятий по обеспечению недопущения дефектов в процессе выполнения проекта; выявлены проблемы в формировании бюджета проектов, тогда как предварительной оценке затрат уделяется достаточно внимания. Следует отметить также низкую уникальность проектов на стадии планирования и разработки, что свидетельствует о недостаточной проработке вопросов оригинальности и неповторимости проектов на предварительных этапах. Проблемным участком в процессе формирования ценности проектов является контрактная работа, которая показывает отдельные низкие значения на всех стадиях жизненного цикла проекта. Обращает также на себя внимание недостаточный уровень коммуникационного взаимодействия между участниками проекта на всех этапах жизненного цикла.

7. Анализа результативности использования цифровых технологий в строительной сфере показал, что разрабатывают BIM-модели 2,9% строительных организаций ДНР, а программа Agile Planning Poker используется 2,2% организаций. Наименее востребованными программами

оказались SmetaWIZARD и Гектор 5D Смета, их используют только 0,5% и 0,4% строительных организаций.

8. По результатам проведенного исследования проведена оценка ожиданий четырех групп стейкхолдеров («внутренние стейкхолдеры», «клиенты», «деловое окружение», «общественность»). Фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «внутренние стейкхолдеры» составил 61,56%, что на 0,56 больше прогнозируемого значения. Фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «клиенты» составил 62,14%, что на 0,50 меньше прогнозируемого значения. Фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «деловое окружение» составил 56,58%, что на 1,58 больше прогнозируемого значения. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что фактический эффект от реализации объекта усилий проектного маркетинга от ожидаемого значения для группы «общественность» составил 58,14%, что на 1,00 больше прогнозируемого значения.

9. В работе представлена оценка маркетинговых рисков для четырех групп стейкхолдеров («внутренние стейкхолдеры», «клиенты», «деловое окружение», «общественность») на основных этапах жизненного цикла проекта, которая позволит более целенаправленно выстроить систему управления группами этих рисков, своевременно реагировать на сложившиеся ситуации, возникающие на рынке, предотвращать потери и снижать степень неопределенности деятельности строительных организаций при реализации проектов.

Основные результаты исследования представлены в научных трудах автора [41, 42, 43, 45, 47, 49]

РАЗДЕЛ 3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

3.1 Маркетинговый инструментарий в процессе разработки и реализации проектов

Использование современных инструментов проектного маркетинга позволит разработать систему управления рабочими процессами, обеспечить качественное взаимодействие между участниками команды проекта, а для маркетологов проекта позволит разработать комплексный подход к сбору и анализу информации о ходе реализации проекта и степени воздействия стейкхолдеров на каждом этапе проекта, отслеживать повторяющиеся задачи и автоматизировать их. Особое значение в таких условиях приобретают элементы цифрового маркетинга для управления проектами.

Так, П. М. Абакаров, И. Б. Шахобиддинов и др. отмечают, что «...набор маркетинговых инструментов, используемых в процессе создания и продвижения какого-либо продукта, определяется исходя из поставленных целей, и корректируется в зависимости от специфики последнего» [1, с. 30]. Таким образом, для каждого реализуемого проекта необходимо использовать определенный перечень маркетинговых инструментов, которые позволят в полной мере соответствовать поставленным целям проекта на каждом из этапов его жизненного цикла.

Маркетинговый инструментарий в процессе разработки и реализации проектов представлен в таблице 3.1.

Стадия инициализации строительного проекта позволяет обосновать выбор конкретного проекта из всех представленных, выделить ключевые проблемы, которые позволяет решить проект, обозначить ожидания стейкхолдеров, назначить руководителя проекта.

Таблица 3.1 – Маркетинговый инструментарий в процессе разработки и реализации проектов

Стадия реализации проекта	Маркетинговые инструменты	Цифровые инструменты маркетинга
Инициализация проекта	Маркетинговые исследования, проведение социальных опросов, анализ информации об ожиданиях потребителей; исследование состояния строительного рынка и перспектив его развития; непрерывный сбор и анализ информации о направлениях развития строительного рынка; SWOT-анализ организации для выявления возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, а также сильных и слабых сторон самой организации.	Funnel
Планирование и разработка проекта	Анализ конкурентных предложений, выбор целевых рынков, определение финансовых возможностей заказчиков, формирование бюджета проекта, контроль по закупкам материалов и сроков их доставки, определение уровня качества результата проекта, оценка потенциальных инвесторов, сбор и анализ информации о потенциальных клиентах, оценка региональных рисков, разработка особых программ для инвесторов и др.	Aprimo
Организация выполнения проекта	Создание транспортно-логистической инфраструктуры, формирование предварительного спроса на результаты проекта, поддержка положительного имиджа строительной организации за счет широкого информирования общественности о ходе реализации проекта и перспективных результатах	Asana, FunctionFox
Завершение проекта	Оценка результатов проекта с точки зрения удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон, выявление незаполненных рыночных ниш, выявление проблемных участков проектного маркетинга и определений направлений их изменения; активная маркетинговая политика продвижения результатов проекта	Google Analytics, Usersnap

Для решения этих вопросов основным направлением является поиск, сбор и анализ информации, которая позволит успешно реализовать проект. Так, необходимость исследования проблемы, с которой сталкиваются

потенциальные потребители проекта, позволит выбрать именно тот проект из предложенных, который в наибольшей степени позволит удовлетворить их ожидания и потребности. Маркетинговые исследования позволяют на данном этапе обеспечить информацией реализацию всех последующих мероприятий, учитывать специфические особенности всех участников проекта. Изучение строительного рынка позволяет оценить предоставляемые на рынок результаты строительных проектов, интересы потребителей, а также возможности и степень влияния конкурентов. Особое внимание в маркетинговых исследованиях на данном этапе отводится исследованию проблематики рыночной ниши, которую организация планирует занять по итогам реализованного проекта, проведение такого анализа необходимо осуществлять на регулярной основе. Проведение конкурсного отбора среди проектировщиков позволит избежать ряда проблем с проектно-конструкторскими работами. Соответствие квалификации проектировщика должно соответствовать уровню сложности заявленного проекта, однако следует отметить, что те блага, которые предлагает организация для потенциального работника должны удовлетворять его ожидания. С целью выявления ожиданий и предложений необходимо проводить анкетирование, как каждого отдельного участника команды проекта, так и групп работников.

На данном этапе проводится зачастую подбор подрядчика, который будет выполнять реализацию выбранного проекта. Маркетинговые исследования позволяют оценить не только уровень качественных возможностей проекта, но и уровень предоставляемых дополнительных услуг. Большинство потребителей строительного проекта, как правило, заинтересованы не только в получении конечного результата, но и ряда преимуществ как в ходе его реализации, так и в ходе дальнейшей эксплуатации. Так, подрядчик может предложить ряд скидок в ходе строительства конкретного объекта, предоставить парковочное место на льготных условиях, предложить ряд скидок в начале строительства, осуществить ремонтные работы в соответствии с запросами клиентов и т. д.

Именно, маркетинговый анализ позволит оценить все преимущества и недостатки потенциального сотрудничества с различными подрядчиками.

Однако, зачастую организации отказываются от использования маркетинга на стадии инициализации проекта, обосновывая свой выбор отсутствием финансовых средств на данные мероприятия, отсутствием собственной команды маркетологов или отсутствием понимания необходимости в данных мероприятиях, а также боязнь утечки конфиденциальной информации о проекте.

Также необходимо отметить, что результаты анализа информации об ожиданиях потребителей в текущем периоде могут измениться к тому моменту, когда будет реализован проект, поэтому анализ такой информации должен проводиться по итогам реализации различных проектов, как уже сданных в эксплуатацию, так и планируемых. Проведение социальных опросов позволяет определить специфику целевой группы: возрастную категорию, социальный статус, ценностные ожидания и т.д.

Маркетинговые исследования данного этапа направлены на исследование цен результата проекта. Первоочередным выступает анализ исследования спроса по цене и оценке ценовой конкуренции, прогнозное значение цены на проект на каждом из этапов жизненного цикла. Больше трети строительных проектов на территории Российской Федерации остаются нереализованным, а организации, их реализовывавшиеся, признаются банкротами и перестают существовать на рынке строительства. Необходимо проводить маркетинговые исследования строительной отрасли конкретного региона, где будет осуществляться проект, что позволит учесть состояние бизнес-среды.

Использование маркетингового инструмента Funnel на данном этапе позволяют проводить сбор информации из множества доступных источников, собирать их в одном облачном хранилище, автоматизировать, представлять визуализацию, что облегчает обработку информации. Также данная

программа позволяет формировать различные наборы данных для анализа, изменять их.

Стадия планирования и разработки проекта. Использование маркетингового инструментария на данном этапе связано с разработкой плана маркетинга на каждом этапе жизненного цикла проекта. Проведение маркетинговых мероприятий позволит достичь целей проекта, а организация займет желаемую долю на рынке строительства. Выполнение проекта в установленные сроки и в соответствии с заявленными требованиями по уровню качества являются основной целью реализации проекта, а маркетинг данного этапа направлен на достижение этих целей организации. Анализ конкурентов и оценка рисков также будет направлена на формирование стратегии предприятия. При разработке стратегии необходимо конечную стратегическую цель разделить на ряд тактических задач, которые должны быть реализованы в установленные сроки с предоставлением ожидаемых результатов.

Маркетинг данного этапа направлен на выделение целевых рынков, определение финансовых возможностей заказчиков, анализ степени влияния факторов внешней среды, формирование бюджета проекта, а также контроле по закупкам материалов и сроков их доставки, определение уровня качества результата проекта. Особое внимание уделяется ценообразованию проекта, т.к. это связано с изменениями в проектно-сметной документации. Сметное нормирование должно основываться на последних законодательных актах в строительной сфере. Осуществление закупок должно проводиться в соответствии со всеми нормативными актами на электронных торговых площадках. Это способствует доверию со стороны государства.

При проведении анализа данного этапа маркетингологи проводят анализ маркетинговых каналов, что позволит оценить все потребности анализируемого рынка. На данном этапе принято проводить SWOT-анализ организации. Данный метод оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз является распространённым и наиболее информативным анализом,

несмотря на незначительные расходы. Проведение такого анализа позволяет определять взаимосвязи и зависимости между четырьмя составляющими анализа, позволяет определить отношения с конкурентами и потребителями, разработать стратегии. Разработанные маркетинговые мероприятия должны соответствовать долгосрочным целям строительной организации. Однако, необходимо отметить, что данный анализ не в полной мере может отражать ситуацию, не учитывает степень влияния внешних факторов. Однако данная информация может позволить оценить потенциальному инвестору, в чем заключается привлекательность проекта и его востребованность по итогу реализации, а также показать те преимущества конкурентов, которые могут проявиться в перспективе. Также необходимо помнить о тех ожиданиях по отношению к проекту, которые ставит общество перед организацией. Оценка региональных рисков и особые программы для инвесторов также могут выступить в качестве маркетингового обоснования для выбора определенного проекта.

Исследование интересов и возможностей партнеров на данном этапе становится возможным благодаря регулярному расширению сфер взаимодействия. Развитие более прочных партнерских отношений позволяет развивать высокий уровень доверия в долгосрочной перспективе, увеличивает значимость бренда, способствует эффективной работе и уменьшает затраты на производство. Среди основных качеств, предъявляемых к партнеру в строительной сфере, следует выделить надежность, профессионализм, честность, соблюдение договоренностей, соответствие целям и ожиданиям. Сбор и анализ информации о потенциальных клиентах позволит осуществить проект более эффективно, а изучение анализа о прошлых партнерах потенциального партнера, репутация потенциального партнера позволит определить необходимость выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений. Доверительные отношения с партнерами позволяют избегать сложных и непредвиденных ситуаций, быть уверенным в соблюдении договоренностей.

Востребованным на данном этапе среди маркетологов выступает программное обеспечение Arpimo. Использование данной программы позволяет автоматизировать ряд рабочих процессов и избегать тех ошибок, которые влечет работа с большими данными. Несомненным преимуществом программы является возможность доступа к данным всех участников проекта, что позволяет достигать наибольшей согласованности в команде проекта.

Стадия организации выполнения проекта. Маркетинговый анализ направлен на анализ и контроль за транспортировкой строительных материалов. Использование складских помещений, поддержание необходимых материальных запасов, своевременное предоставление их позволит сократить издержки на распределение до минимума для организации – основные задачи отдела маркетинга и сбыта.

Уникальность каждого проекта, расположение строительной площадки, доступность стройматериалов и рабочей силы вызывают проблемы с логистикой и требует разработки такой логистической системы, которая будет управлять всеми ресурсами и их взаимодействием.

На данном этапе маркетинг направлен на предпродажный сервис, который заключается в донесении информации о результате проекта для клиента. Целью является обоснование выбора клиентом результатов именно данного проекта. Исследование направлено на конкретизацию ожиданий клиентов и результатов проекта, донесение информации и сопровождение клиента до момента приобретения результата проекта. Основной целью остается донесение информации к потребителю, вызвать интерес с его стороны к проекту и желание приобрести результат этого проекта.

Однако, необходимо помнить, что все действия, связанные с реализацией проекта, выполняются людьми. Маркетинг персонала направлен на эффективное сотрудничество между работником и организацией, реализующей проект. Исследование рынка труда, изучение ожиданий соискателей, развитие уже имеющихся сотрудников через повышение квалификации и перспективы карьерного роста позволит будет

способствовать развитию маркетинга персонала. Создание имиджа организации, в которой хочется работать, позволит привлечь наиболее перспективные кадры.

Данный этап формирует строительный бренд организации. Именно данный этап связан с четкими сроками реализуемого проекта и соблюдением условий подписанных договоров. Внесение изменений в договора в ходе реализации проекта влекут ряд негативных последствий, среди которых недоверие со стороны заказчика. Завышенный уровень цен вызывает сомнения как со стороны инвесторов, так и потенциальных потребителей, поэтому ведение ценовой политики напрямую зависит от конъюнктуры рынка, от состояния отрасли, от финансовых возможностей потребителей. Бренд создается на протяжении длительного времени, а утрата доверия к нему может произойти в один момент. Чем больше строительная организация осуществила успешных проектов, тем более высокий рейтинг доверия со стороны клиентов она имеет.

Также следует отметить, что приобретение строительного объекта не является для потребителей спонтанной покупкой, а зачастую связана с глубоким анализом той организации, с которой планируется осуществление сделки, и именно репутация фирмы может выступить ключевым фактором для принятия решения.

Анализ структуры затрат по сравнению с конкурентами позволяет определить наиболее уязвимые места в ходе строительства, провести анализ затрат по конкретным строительным материалам и т.д. Постоянный мониторинг за текущими ценами на строительные материалы и разработка четкой прогнозных сметных расчетов, а также использование современных технологических решений позволят сформировать соответствующую систему ценообразования на результат проекта.

Использование программного обеспечения Asana на данном этапе позволяет распределять задачи как для отдельных членов команды, так и команды в целом. Четкое распределение задач позволит отслеживать сроки

реализации проекта, а программное обеспечение FunctionFox позволяет оптимизировать работу с ресурсами проекта.

На стадии завершения проекта особое значение приобретает такая функция маркетинга как сбыт. К основным направлениям сбытовой деятельности на данном этапе необходимо отнести несоответствие ценностным ожиданиям клиентов. Исследования данного этапа направлены на

- анализ текущего состояния конкурентов, ценностей потребителей, состояния строительного рынка;
- необходимость в непрерывном сборе и анализе информации о направлениях развития строительного рынка;
- проведение анализа всех существующих каналов сбыта и выбор наиболее эффективного.

При проведении анализа сбытовой деятельности организации необходимо выделить основные показатели сбыта, которые определяют место организации на строительном рынке. Данный анализ позволяет определять количество контрактов на осуществление проектов, оказание услуг по сооружению и обслуживанию капитального строительства различных объектов. Проблема сбыта для строительных проектов в основном заключается в соблюдении установленных договорных обязательств между строительными организациями, реализующими проект, и заказчиком. Строительные организации со своей стороны могут нарушать договор в части сроков реализации проекта, качества проекта, а заказчик может не соблюдать в вопросах финансовой составляющей реализации проекта.

Проведение маркетинговой коммуникационной стратегии на данном этапе позволит провести комплекс мероприятий, направленных на взаимодействие между потребителями, строительными организациями и заказчиком проекта. Этот этап сопровождается рекламой результатов строительного проекта. Особое внимание уделяется преимуществам конкретного проекта, его особым потребительским свойствам, уровню цен, что позволит убедить клиента в предпочтительном выборе предоставленного

проекта. Как правило, строительные организации не ограничиваются одним видом рекламы, используя все доступные (использование баннеров, реклама на теле- и радиовещании, реклама на транспорте, электронные рассылки, смс-информирование и т.д.). Реклама позволяет предоставить потенциальному потребителю информацию о результате строительного проекта в наиболее полном объеме.

Взаимодействие с клиентом не заканчивается на этапе завершения проекта и продажи его результатов. Сбор информации о дальнейшем использовании результатов проекта, позволяет получить информацию об уровне достижения ожиданий клиентов. Это позволяет организациям в дальнейшем учитывать новые потребности и запросы клиента.

Проведение успешной PR-компания на данном этапе строительной организацией позволяет выстроить доверительные отношения с существующими и потенциальными клиентами, общественными организациями и органами государственной власти. Для организации становится достижима цель формирования доверительных отношений с различными группами потребителей результатов проекта. Доверие заключается в удовлетворении ценностных ожиданий клиентов, а не только в получении финансовой прибыли организацией. Организация, которой доверяют, может предлагать инновационные подходы и задавать направление развития отрасли, что позволит завладеть новой нишей на рынке, а также заинтересовать и привлечь новых клиентов и управлять их мышлением, предоставляя все новые и новые пакеты предложений.

С представителями муниципальной власти можно развить более доверительное и благосклонное отношение в случае первоочередного предоставления жилья для льготных категорий населения. Открытость руководства к диалогу с общественностью является частью успешной PR-компания, это свидетельствует об отсутствии скрытых намерений, которые могут преследовать такие организации. Исследование вопросов, связанных с общественным мнением, обнаружение проблемных мест и их устранение

является частью рекламной компании организации. Маркетинговые исследования в данном направлении позволяют разработать рекламную стратегию для строительной организации.

Послепродажный сервис на данном этапе позволит организации приобрести постоянного, лояльного клиента, который будет возвращаться и рассказывать другим о преимуществах сотрудничества. Так, послепродажный сервис в строительных проектах может быть связан с предоставлением определенных бонусных программ и подарков. Предоставление онлайн-услуг дизайнера, скидки на приобретение мебели или бытовой техники, организация оформления документов с представителями коммунальных услуг, скидки на начальном этапе строительства – все это поможет завоевать лояльность клиента, развить с ним доверительные отношения. Таким образом, определение ключевых потребностей клиента в послепродажном периоде, поддержание обратной связи с ним, выступает основной задачей маркетолога.

На данном этапе необходимо проводить анализ работы коммерческих посредников, что позволит дать оценку эффективности их работы и определить перспективы дальнейшего сотрудничества. Сложность во взаимодействии с данными структурами заключается в том, чтобы достичь наиболее полного соблюдения интересов клиентов и таких организаций.

Проведение анализа затрат на маркетинг позволит дать оценку комплексу маркетинговых мер, их экономической эффективности, а также определить жизненный этап отрасли, в которой функционирует организация. Строительная сфера является основой экономики страны и ее развитие позволяет утверждать, что благосостояние населения растет.

Проведение аналитики становится возможным благодаря использованию Google Analytics. Данное программное обеспечение является бесплатным и позволяет проводить анализ маркетинговой стратегии, отслеживать посещаемость сайта организации, оценивать эффективность рекламных мероприятий, определять время пребывания посетителя на сайте организации. Основной сложностью при использовании данного инструмента

является определение ключевых показателей для анализа, выбор оптимального пакета.

Использование такого программного продукта, как Usersnap, позволит получать обратную связь от клиентов, их отзывы о проекте, предоставляет возможность оценить степень удовлетворенности потребителей. Именно эти знания позволяют совершенствовать каждый последующий проект с учетом полученной информации.

Таким образом, маркетинговый анализ данного этапа направлен на проведение оценки результатов деятельности организации по итогам реализованного проекта. Анализ сбыта, анализ качества проекта и уровень использования технологий, позволит разработать перспективные направления развития строительной организации, которые позволят удовлетворять более широкий круг ожиданий стейкхолдеров проекта.

Использование маркетингового инструментария не только способствует росту эффективности функционирования строительных организаций, но и обеспечивает рост ценности проекта в разрезе его составляющих (табл. 3.2)

Таблица 3.2 – Маркетинговые усилия в создании ценности проекта

<i>Компоненты ценности</i>	<i>Индикаторы ценности</i>	<i>Маркетинговые усилия</i>
Содержательная ценность	Уникальность	– проведение маркетинговых исследований по выявлению неудовлетворенных потребностей стейкхолдеров проектов
	Соответствие целям	– разработка обоснованной маркетинговой стратегии формирования ценности проекта согласованной общей миссией организации – сегментация рынка и обоснованный выбор целевой аудитории
	Отсутствие дефектов	– оценка конкурентоспособности проектов – бенчмаркинг проектов – выявление требований к качеству стейкхолдеров проекта
	Инновации	– внедрение принципов цифрового маркетинга, маркетинговой аналитики, больших баз данных для обеспечения постоянного внедрения инноваций в деятельность строительных организаций – внедрение современных информационно-коммуникационных и цифровых технологий

Продолжение таблицы 3.2

<i>Компоненты ценности</i>	<i>Индикаторы ценности</i>	<i>Маркетинговые усилия</i>
Временная ценность	Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> – управление взаимоотношений со стейкхолдерами проекта на основе принципов маркетинга взаимодействия для поддержания долгосрочных партнёрских отношений – развитие каналов внутренней коммуникаций между стейкхолдерами проекта
	Сроки	<ul style="list-style-type: none"> – система маркетингового сложения за сроками реализации проекта – мониторинг контрольных точек реализации проекта
	Команда	<ul style="list-style-type: none"> – клиентоориентированный подход к команде проекта, направленный на взаимодействие с сотрудником, как клиентом организации – исследование удовлетворенности команды проекта условиями труда, организацией рабочего процесса, оплатой труда
	Ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> – маркетинговые исследования поставщиков ресурсов – определение стратегически привлекательных поставщиков для реализации конкретных проектов – формирование банка данных стратегически привлекательных поставщиков – проведение конкурсных отборов среди поставщиков ресурсов проекта
Финансовая ценность	Оценка затрат	<ul style="list-style-type: none"> – системы управления запасами сырья и ресурсов – реструктуризация маркетинговых затрат
	Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> – управление маркетинговыми рисками проекта на основе идентификации их влияния, возникающего в процессе взаимодействия со стейкхолдерами на различных этапах жизненного цикла проекта – разработка стратегий управления маркетинговыми рисками проекта для нивелирования их последствий
	Бюджет	<ul style="list-style-type: none"> – разработка маркетинговых бюджетов реализации и продвижения проектов – тщательный контроль за расходованием маркетингового бюджета
	Контракты	<ul style="list-style-type: none"> – система электронных закупок и торгов – формирование устойчивых логистических цепочек поставок при работе с контрагентами – партнерские взаимоотношения с контрагентами

Использование маркетингового инструментария в ходе реализации проектов позволит достичь наибольшей эффективности для всех участников проекта.

3.2 Модель формирования ценности проекта: стейкхолдерский подход

Институт управления проектами (Project Management Institute, Chicago, USA) регулярно издает перечень стандартов и правил по управлению проектом. В 2021 году вышло седьмое издание PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), в котором были выделены следующие изменения: необходимость ориентации на клиента и на пользу для него; определены новые подходы и фреймворки по созданию продуктов и способов реализации проектов [214]. PMBoK в последнем издании делает акцент не на процессы, направленные на реализацию процесса, а на принципы, среди которых качество, целостное мышление, управление изменениями, команда, лидерство, заинтересованные стороны, риски, сложность проектов, возможности и угрозы, ценность, адаптация, адаптивность и жизнестойкость, ответственное планирование и управление. Таким образом, вопросы ценности проекта и заинтересованных сторон по-прежнему остаются среди ключевых и требующих более детального рассмотрения.

С.Н Апенько делает акцент, что «при управлении проектами, программами и портфелями проектов необходимо учитывать влияние проектной деятельности на интересы и ценности разных групп стейкхолдеров, а также ориентироваться на эти ценности при разработке и реализации проектов» [13, с. 155].

При этом логика проектного маркетинга заключается с одной стороны в продвижении проекта на рынок, а с другой – удовлетворении ценностных ожиданий всех участников реализации проекта (стейкхолдеров) для обеспечения их удовлетворенности результатами проекта. Стейкхолдеры влияют на ход реализации и достижение целей проекта, оказывая как положительное, так и отрицательное влияние на его результаты. В зависимости от поставленных целей и особенностей взаимодействия с различными участниками проекта можно выделить четыре основные группы

стейкхолдеров: внутренние стейкхолдеры, клиенты, деловое окружение и общественность.

Соответственно модель формирования ценности проекта должна быть направлена на учет выгод и затрат (проблем) каждой из групп стейкхолдеров и разработку соответствующих маркетинговых усилий по созданию уникального ценностного предложения (рисунок 3.1).

Изучение и анализ ценностных ожиданий основных групп стейкхолдеров позволит осуществлять те маркетинговые усилия, которые будут направлены на продвижение проекта и удовлетворение ценностных ожиданий стейкхолдеров проекта. Четкое понимание, в чем заключается ценность каждого отдельного проекта, позволит сформировать такое ценностное предложение, которое позволит получить желаемый результат каждой группой заинтересованных лиц.

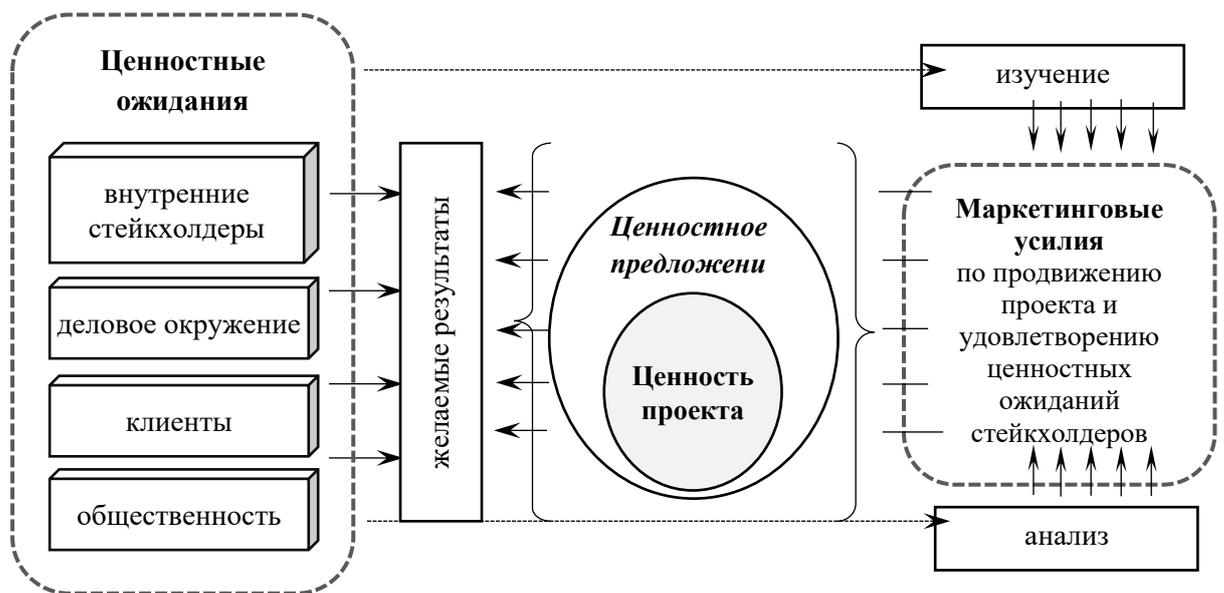


Рисунок 3.1 – Модель формирования ценности проекта

По мнению Р. Венкатараман ценность проекта определяется как «...отношение между удовлетворением совокупности противоречивых потребностей организации и ресурсов, необходимых для удовлетворения этих потребностей» [233, с. 58].

В качестве основы для разработки модели формирования ценности проекта для каждой из предложенной группы стейкхолдеров предлагается использование Value Proposition Canvas [163]. Карта ценностного предложения включает ценностную позицию и ценностные ожидания для каждой группы стейкхолдеров. Ценностная позиция для каждой представленной группы включает факторы преимуществ и факторы содействия [187], а также комплекс маркетинговых усилий по реализации проекта с учетом указанных факторов. Соответственно ценностные ожидания охватывают цель стейкхолдера в реализации проекта, получаемые им выгоды и риски, которые возникают в процессе реализации (использования) проекта.

Рассмотрим более подробно ценностные предложения для каждой из четырех групп стейкхолдеров: внутренние стейкхолдеры, клиенты, деловое окружение и общественность.

К группе внутренних стейкхолдеров относятся руководитель проекта; команда проекта; функциональные менеджеры; проектировщики и др., т.е. группа лиц, непосредственно заинтересованная в реализации проекта и имеющая решающее значение для достижения цели, поскольку предполагаемый успех проекта (бизнеса / стратегии) часто оценивается по воспринимаемому удовлетворению внутренних заинтересованных сторон.

Карта ценностного предложения для внутренних стейкхолдеров представлен на рисунке 3.2.

Предложенная модель формирования ценности проекта для внутренних стейкхолдеров позволяет найти соответствие между ценностью проекта и маркетинговыми усилиями, направленными на соответствие между ценностью и предложением проекта. Основная цель, которую преследует данная группа стейкхолдеров, заключается в достижении запланированных результатов проекта. Выгоды данной группы стейкхолдеров направлены в первую очередь на получение финансовой выгоды, развитие организации и узнаваемости бренда. Однако данная группа стейкхолдеров несет значительные риски, которыми сопровождается ее деятельность.



Рисунок 3.2 – Карта ценностного предложения для внутренних стейкхолдеров

Вторая группа стейкхолдеров – это клиенты проекта, т.е. лица, для которых предназначен проект и которые пользуются его результатами и дают оценку конечному результату (рисунок 3.3).

Важным аспектом максимизации ценности для клиентов является реализация наилучших альтернатив в функциональности проектного продукта с наименьшими затратами. Такое сочетание в сочетании с рыночной стоимостью эксплуатации продукта проекта обеспечит надлежащий уровень конкурентоспособности результатов проекта. Ценность проекта в данном случае рассматривается как отношение совокупности экономических, технических, социальных и духовных преимуществ, получаемых потребителем проектного продукта по отношению к затраченным ресурсам (расходам) на получение и эксплуатацию данного продукта.



Рисунок 3.3 – Карта ценностного предложения для клиентов

Деловое окружение проекта – одна из наиболее многочисленных групп стейкхолдеров проекта, к которой относятся органы государственной власти, конкуренты, поставщики, подрядчики, инвесторы, заказчик и др. Ценность проекта при этом заключается в балансировании ожидаемых выгод с доступными финансовыми ресурсами и снижении вероятности возникновения риска, который может привести к провалу проекта. Поэтому, при формировании ценностного предложения проекта необходимо сосредоточиться на анализе затрат и снижении рисков, и поиске способов сделать выгоды ценными для делового окружения проекта (рисунок 3.4).

Основной целью данной группы является получение финансовых результатов (прибыли) в результате реализации проекта. Следует отметить, чем масштабнее проект, тем большее влияние деловое окружение оказывает на проект и на организацию, которая его реализует.



Рисунок 3.4 – Карта ценностного предложения для делового окружения проекта

Ценность характеризуется получением финансовых вознаграждений от проекта и продукта проекта, обеспечением удовлетворения использования качественно и количественно необходимого продукта проекта, обеспечением получения уникального продукта проекта и налаживанием деловых отношений с юридическими лицами (предприятиями). Между тем, существует группа стейкхолдеров, непосредственно не связанная с проектом, но оказывающая определенное влияние на его результаты. К ним относятся общественные группы населения; средства массовой информации, некоммерческие организации; организации по защите окружающей среды. Ценность проекта для общественности проявляется в содействии проекта реализации государственных социально-экономических программ (например, повышение занятости населения, улучшение транспортной инфраструктуры и др.), формировании благоприятного имиджа территории, решении экологических проблем общества и др.

Карта ценностного предложения для данной группы стейкхолдеров представлена на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Карта ценностного предложения для общественности

Основная цель, которую преследует данная группа состоит в развитии социально-экономического потенциала определенной территории (города, региона).

Таким образом, уровень успешности проектного маркетинга определяется тем, в какой степени были учтены и реализованы потребности всех заинтересованных сторон. Последние фигурируют в хозяйственной деятельности как конкретные индивидуумы или группы, у которых есть собственные убеждения, возможности воздействия и ценностные ожидания от проекта. Предложенные карты ценностного предложения позволяют сформировать совокупную ценность проекта с учетом удовлетворения интересов каждой группы участников, влияющих на проект, что впоследствии обеспечит его эффективную реализацию.

Ценностные ожидания каждой группы стейкхолдеров заключаются не только в получении желаемых выгод, но и связаны с различными группами рисков, которые изменяются в ходе реализации проекта и зависят от каждого этапа. Основная задача состоит в нивелировании этих рисков или уменьшению последствий от них. Для этого в работе разработан матричный подход к идентификации маркетинговых рисков для четырех групп стейкхолдеров, который отличается дифференциацией индикаторов ценности проекта в соответствии с этапами его жизненного цикла, что позволит разработать обоснованные стратегии нивелирования угроз и снижения последствий рискованных ситуаций в процессе проектного маркетинга.

В таблице 3.3 представлена идентификация маркетинговых рисков маркетинговых рисков для группы «внутренние стейкхолдеры».

На финансовую ценность на данном этапе для внутренних стейкхолдеров влияют такие маркетинговые риски: риск снижения доходности, кредитный риск, процентный риск, инфляционный риск, риск потери платежеспособности и ликвидности, инвестиционный риск, риск проектирования. Временная ценность внутренних стейкхолдеров на данном этапе подвержена влиянию риска непрофессионализма руководителя и команды проекта, риск недостоверной оценки сроков реализуемого проекта.

На стадии организации выполнения проекта для внутренних стейкхолдеров приобретают значение такие риски, как риск менеджмента, риск отсутствия квалифицированных кадров, риск увеличения объема работ по проекту, риск увеличения работ по времени, риск конкуренции. Группа рисков, представленная риском снижения доходности, кредитным риском, процентным риском, инфляционным риском, риском потери платежеспособности и ликвидности, инвестиционным риском, недостаточным уровнем заработной платы команды проекта оказывает влияние на финансовую ценность проекта для внутренних стейкхолдеров.

Таблица 3.3 – Идентификация маркетинговых рисков для группы «внутренние стейкхолдеры»

	<i>Инициализация проекта</i>	<i>Планирование и разработка проекта</i>	<i>Организация выполнения проекта</i>	<i>Завершение проекта</i>
<i>Содержательная ценность</i>	нарушение баланса интересов участников проекта; недостаточная поддержка со стороны руководства заказчика	нарушение баланса интересов участников проекта; недостаточная поддержка со стороны руководства заказчика; риск подготовительных работ; риск увеличения объема работ по проекту	риск менеджмента; риск отсутствия квалифицированных кадров; риск увеличения объема работ по проекту; риск увеличения работ по времени; риск конкуренции	нарушение баланса интересов участников проекта
<i>Финансовая ценность</i>	риск неплатежа со стороны заказчика; кредитный риск; процентный риск; инфляционный риск; ценовой риск; селективный риск; риск проектирования; риск инфляции	риск снижения доходности; кредитный риск; процентный риск; инфляционный риск; риск потери платежеспособности и ликвидности; инвестиционный риск; риск проектирования	риск снижения доходности; кредитный риск; процентный риск; инфляционный риск; риск потери платежеспособности и ликвидности; инвестиционный риск; недостаточный уровень заработной платы команды проекта	риск снижения доходности; процентный риск; инфляционный риск; риск потери платежеспособности и ликвидности; недостаточный уровень заработной платы
<i>Временная ценность</i>	риск непрофессионализма руководителя и команды проекта; риск недостоверной оценки сроков проекта; риск недостоверной оценки трудоемкости работ	риск непрофессионализма руководителя и команды проекта; риск недостоверной оценки сроков проекта	риск непрофессионализма руководителя и команды проекта; риск недостоверной оценки сроков проекта; риск недостоверной оценки затрат проекта	риск несоответствия корпоративным целям организации; риск отсутствия стимулов для дальнейшего сотрудничества;

На временную ценность данной группы оказывает особое влияние такие маркетинговые риски, как риск непрофессионализма руководителя и команды проекта; риск недостоверной оценки сроков проекта; риск недостоверной оценки затрат проекта. Стадия завершения проекта сопровождается подведением итогов реализации проекта, поэтому степень влияния маркетинговых рисков становится все более значительной. Для содержательной ценности внутренних стейкхолдеров несет особую опасность риск нарушения баланса интересов участников проекта; для финансовой ценности опасность несут риск снижения доходности, процентный риск, инфляционный риск, риск потери платежеспособности и ликвидности, недостаточный уровень заработной платы.

Следующая группа, для которой определены маркетинговые риски, – группа «клиенты проекта» (таблица 3.4). Для данной группы стейкхолдеров на этапе инициализации проекта на содержательную ценность оказывает влияние риск несоответствия ценностным ожиданиям клиентов в содержательной части проекта. Финансовая ценность клиентов проекта связана с рисками несоответствия проектной и реальной мощности объекта, а на временную ценность особое влияние оказывает риск непрофессионализма маркетинговых служб и риск ошибочного сегментирования рынка.

На стадии планирования и разработки проекта для группы «клиенты проекта» группы рисков, оказывающие влияние на ценность проекта, представлены следующими: риск непринятия инноваций, предложенных в проекте, влияющие на содержательную ценность; риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов в части получения финансовых результатов – на финансовую ценность; риск непрофессионализма маркетинговых служб и риск неэффективной политики продвижения – на временную ценность.

Таблица 3.4 – Идентификация маркетинговых рисков для группы «клиенты проекта»

	<i>Инициализация проекта</i>	<i>Планирование и разработка проекта</i>	<i>Организация выполнения проекта</i>	<i>Завершение проекта</i>
<i>Содержательная ценность</i>	риск несоответствия ценностным ожиданиям клиентов в содержательной части проекта	риск непринятия инноваций, предложенных в проекте	риск снижения качества; риск изменения запросов целевой группы; риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта	риск качества; риск изменения ценностных ожиданий в части содержания проекта; риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта
<i>Финансовая ценность</i>	риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта	риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов в части получения финансовых результатов	риск незавершенного строительства	ценовой риск; риск изменения запросов целевой группы
<i>Временная ценность</i>	риск непрофессионализма маркетинговых служб; риск ошибочного сегментирования рынка	риск непрофессионализма маркетинговых служб; риск неэффективной политики продвижения	риск непрофессионализма маркетинговых служб; недостаточная сегментация рынка; ошибочный выбор целевого рынка	риск непрофессионализма маркетинговых служб; риск неэффективной политики продвижения; неплатежеспособность населения; неэффективная реклама; неудачная организация система продвижения новшества к потребителю

На стадии организации и выполнения проекта для клиентов проекта следует выделить следующие маркетинговые риски, влияющие на ценность проекта. Так, на содержательную ценность для клиентов влияют риск качества, риск изменения запросов целевой группы, риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта; на финансовую ценность влияет риск незавершения строительства, а на временную влияет риск непрофессионализма маркетинговых служб, недостаточная сегментация

рынка, ошибочный выбор целевого рынка.

На стадии завершения проекта содержательная ценность для клиентов проекта зависит от степени влияния риска качества, риска изменения ценностных ожиданий в части содержания проекта, риска несоответствия проектной и реальной мощности объекта. Финансовая ценность данной группы зависит от:

ценового риска;

риска изменения запросов целевой группы.

Временная же ценность клиентов зависит от группы рисков: риск непрофессионализма маркетинговых служб; риск неэффективной политики продвижения; неплатежеспособность населения; неэффективная реклама; неудачная организация система продвижения новшества к потребителю.

Идентификация маркетинговых рисков для группы «деловое окружение» проекта представлен в таблице 3.5.

Рассмотрим более подробно группы рисков на каждом этапе жизненного цикла проекта для данной группы.

На стадии инициализации проекта содержательная ценность анализируемой группы зависит от рисков, связанных с использованием технологий; риск изменений направлений в технологическом процессе; риск отсутствия интереса к проекту со стороны государства.

Финансовая ценность анализируемой группы зависит от следующих маркетинговых рисков: повышение применяемых налогов и тарифов, риск экспроприации или национализации проектных активов, риск отсутствия ресурсов. Временная ценность данной группы стейкхолдеров на данном этапе зависит от риска изменения в законодательстве, неблагоприятно влияющих на обязательства сторон в связи с реализацией проекта и политических рисков, которые происходят на каждой из стадий жизненного цикла реализуемого проекта.

Таблица 3.5 – Идентификация маркетинговых рисков для группы «деловое окружение» проекта

	<i>Инициализация проекта</i>	<i>Планирование и разработка проекта</i>	<i>Организация выполнения проекта</i>	<i>Завершение проекта</i>
<i>Содержательная ценность</i>	риски, связанные с использованием технологий; риск изменений направлений в технологическом процессе; риск отсутствия интереса к проекту со стороны государства	отказ административного органа власти выдать необходимое разрешение, риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам	риски, связанные с использованием технологий; риск изменений направлений в технологическом процессе, риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам; недостатки проектно-сметных работ	риск конкуренции
<i>Финансовая ценность</i>	повышение применяемых налогов и тарифов; риск экспроприации или национализации проектных активов; риск отсутствия ресурсов	повышение применяемых налогов и тарифов; отмена налоговых каникул; экспроприацию или национализацию проектных активов; риск отсутствия ресурсов	риски снабжения; транспортные риски; риск превышения запланированных затрат; риск отсутствия ресурсов; риск финансирования и рефинансирования объекта	повышение применяемых налогов и тарифов; риск экспроприации или национализации проектных активов
<i>Временная ценность</i>	риск изменения в законодательстве, неблагоприятно влияющих на обязательства сторон в связи с реализацией проекта; политические риски	риск изменений в законодательстве, неблагоприятно влияющих на обязательства сторон в связи с реализацией проекта	риск негативного отношения местных властей	риск негативного отношения местных властей

На стадии планирования и разработки проекта маркетинговые риски для группы «деловое окружение проекта» по видам ценности разделены по следующим группам:

на содержательную ценность влияют риски отказа административного

органа власти выдать необходимое разрешение, риски несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам;

на финансовую ценность – повышение применяемых налогов и тарифов, отмена налоговых каникул, экспроприацию или национализацию проектных активов, риск отсутствия ресурсов;

на временную – риск изменений в законодательстве, неблагоприятно влияющих на обязательства сторон в связи с реализацией проекта.

На стадии организации выполнения проекта маркетинговые риски для группы «деловое окружение проекта» по видам ценности разделены по следующим группам: на содержательную ценность влияют риски, связанные с использованием технологий, риск изменений направлений в технологическом процессе, риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам, недостатки проектно-сметных работ; на финансовую ценность – риски снабжения, транспортные риски, риск превышения запланированных затрат, риск отсутствия ресурсов, риск финансирования и рефинансирования объекта; на временную ценность – риск негативного отношения местных властей.

На стадии завершения проекта маркетинговые риски для группы «деловое окружение проекта» по видам ценности разделены по следующим группам: на содержательную ценность влияет риск конкуренции; на финансовую ценность – повышение применяемых налогов и тарифов; риск экспроприации или национализации проектных активов; на временную ценность – риск негативного отношения местных властей.

Идентификации маркетинговых рисков для группы «общественность» проекта представлен в таблице 3.6.

От этой группы рисков непосредственно зависит общественное мнение и репутация строительных организаций. Рассмотрим более подробно маркетинговые риски для данной группы стейкхолдеров на этапах жизненного цикла проекта.

Таблица 3.6 – Матричный подход к идентификации маркетинговых рисков для группы «общественность проекта»

	<i>Инициализация проекта</i>	<i>Планирование и разработка проекта</i>	<i>Организация выполнения проекта</i>	<i>Завершение проекта</i>
<i>Содержательная ценность</i>	репутационные риски; риск изменения эпидемиологической ситуации	информационные риски; репутационные риски; риск несоблюдения правил по защите окружающей среды; несоответствие стандартам качества	репутационные риски; риск несоблюдения этических норм	информационные риски; репутационные риски; риск несоблюдения правил по защите окружающей среды
<i>Финансовая ценность</i>	риск нарушения взаимодействия с местным сообществом; социальные риски	риск поляризации интересов; социальные риски	риск поляризации интересов; социальные риски	риск поляризации интересов; социальные риски
<i>Временная ценность</i>	преобладание узких спектральных интересов	преобладание узких спектральных интересов	риск возникновения гражданской ответственности	риск отсутствия системы по утилизации отходов

На стадии инициализации проекта маркетинговые риски для группы «общественность проекта» по видам ценности разделены по следующим группам: на содержательную ценность влияют репутационные риски и риск изменения эпидемиологической ситуации; на финансовую ценность – риск нарушения взаимодействия с местным сообществом и социальные риски; на временную ценность – преобладание узких спектральных интересов.

На стадии планирования и разработки проекта маркетинговые риски для группы «общественность проекта» по видам ценности разделены по следующим группам: на содержательную ценность влияют информационные

риски, репутационные риски, риск несоблюдения правил по защите окружающей среды, несоответствие стандартам качества; на финансовую ценность – риск поляризации интересов и социальные риски; на временную – преобладание узких спектральных интересов.

На стадии организации выполнения проекта маркетинговые риски для группы «общественность проекта» по видам ценности разделены по следующим группам: на содержательную ценность влияют репутационные риски и риск несоблюдения этических норм; на финансовую ценность – риск поляризации интересов и социальные риски; на временную ценность – риск возникновения гражданской ответственности.

На стадии завершения проекта маркетинговые риски для группы «общественность проекта» по видам ценности разделены по следующим группам: на содержательную ценность влияет информационные риски и репутационные риски; риск несоблюдения правил по защите окружающей среды; на финансовую ценность – риск поляризации интересов и социальные риски; на временную ценность – риск отсутствия системы по утилизации отходов.

Таким образом, разработан матричный подход к идентификации маркетинговых рисков для четырех групп стейкхолдеров, который отличается дифференциацией индикаторов ценности проекта в соответствии с этапами его жизненного цикла, что позволит разработать обоснованные стратегии нивелирования угроз и снижения последствий рискованных ситуаций в процессе проектного маркетинга.

3.3 Портфель маркетинговых стратегий проекта

Маркетинговая стратегия проекта предполагает ориентированную на будущее деятельность, связанную со многими взаимосвязанными проектами, а также сложностью взаимодействия с основными участниками проекта, заинтересованными в конечном результате. Таким образом маркетинговая

стратегия рассматривается как систематические усилия, посредством которых организация стремится к созданию оптимальной ценности для своих стейкхолдеров в соответствии с установленными стратегическими и операционными целями.

В работе предложен практический подход к формированию портфеля маркетинговых стратегий проекта, который представлен на рисунке 3.6. Для каждой группы стейкхолдеров предлагается комплекс маркетинговых усилий, стратегические направления роста ценности проекта, стратегические направления управления маркетинговыми рисками проекта, которые позволят разработать маркетинговую стратегию для каждой группы стейкхолдеров.

Рассмотрим более подробно процесс формирования маркетинговой стратегии для четырех групп стейкхолдеров.

Внутренние стейкхолдеры.

Комплекс маркетинговых усилий для данной групп заинтересованных лиц включает мероприятия, направленные на обеспечение факторов преимуществ и факторов содействия.

Развитие факторов преимуществ для организации заключается в разработке стратегии оплаты труда персонала и политике по охране труда. Необходимо отметить, что указанные направления заключаются в разработке нормативной документации, в которой четко прописаны планы организации по отношению к сотрудникам в долгосрочной перспективе, а также перечень задач, которые организация планирует решить в перспективе как в области охраны труда работников, так и по вопросам защиты окружающей среды. Наличие таких документов для представителей группы «внутренние стейкхолдеры», несомненно, будет гарантией установления прочных и долгосрочных отношений с организацией, реализующей проект, а также в большей степени позволит заинтересовать данную группу стейкхолдеров по результатам реализации проекта.

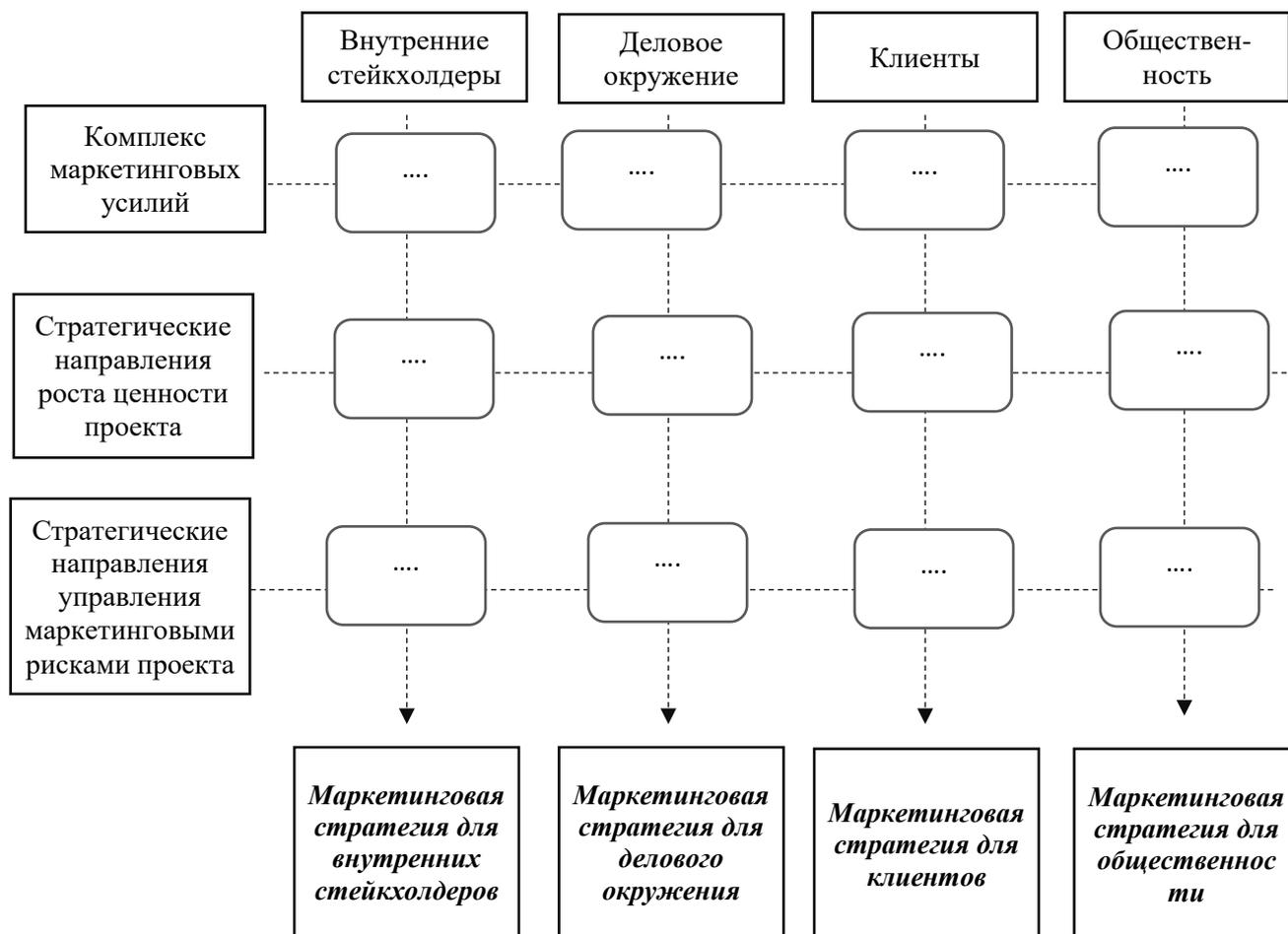


Рисунок 3.6 – Портфель маркетинговых стратегий проекта

Факторы содействия направлены на развитие функциональной стратегии организации и стратегии команд, рабочих групп и работников. Первоочередное значение приобретает стратегия построения корпоративной культуры, которая позволяет разработать систему организационных ценностей и приоритетов. Данная стратегия направлена на достижение общих целей для команды проекта и позволяет реализовать миссию организации. Корпоративная культура, которая дополняет процесс реализации стратегических целей компании, выступает эффективным инструментом управления, который направлен на качественный менеджмент в организации и развитие человеческих ресурсов. Таким образом, проводить анализ соответствия корпоративной культуры и бизнес-стратегии организации необходимо на регулярной основе. Следующее стратегическое направление

связано с реализацией коммуникативной стратегии. Реализация данной стратегии также имеет непосредственное взаимодействие со стратегией организации. Первоочередным пунктом выступает выбор типов коммуникации и определение целей, которые должны быть достигнуты, а затем необходимо составить долгосрочный коммуникативный план, который является частью стратегического плана организации. Таким образом, коммуникативные стратегии необходимы для эффективной коммуникации команды проекта. Особое значение приобретает модель организационной зрелости по накоплению знаний. Как уже отмечалось в работе, на каждом этапе жизненного цикла проекта происходят изменения, которые позволяют провести оценку потенциальных возможностей организации, определить направления развития организации и управлять происходящими процессами. Процесс накопления знаний направлен на сбор, анализ, формирование и использование имеющихся в организации интеллектуальных и информационных ресурсов по реализации проекта. В современной экономической литературе выделяют следующие модели управления знаниями: японский подход (И. Нонака и Х. Такеучи [137]), европейский подход (К. Свейби [229]), американский подход (К. Виинг [234]), структурная модель системы управления знаниями организации на базе онтологических моделей представления знаний (Т. А. Гаврилова и А. В. Воинов [62]). Изучение данных моделей руководителю проекта позволит сформировать такую модель организационной зрелости по накоплению знаний, которая позволит создать условия для более успешной реализации каждого последующего проекта.

Стратегические направления роста ценности для внутренних стейкхолдеров. Проведенный анализ во втором разделе диссертационной работы, позволил определить, что уровень использования цифровых технологий в строительной сфере Донецкой Народной Республики остается на низком уровне. Большая часть организаций не в полной мере используют доступные цифровые технологии. Особое распространение получили

программы BIM-модели и программа Agile Planning Poker, однако данные программы в большей степени направлены на разработку модели проекта, и по-прежнему, остаются без внимания проблемы, связанные с маркетингом проекта. Цифровая трансформация строительной отрасли Российской Федерации имеет тенденцию развития на протяжении последних десятилетий, что ставит перед предприятиями строительной отрасли ДНР аналогичные задачи. Соответственно, внедрение цифровых технологий позволит в более короткие сроки провести сбор и анализ информации, решить старые задачи, и координировать новые с последующим анализом и контролем.

Проведение оценки ожиданий данной группы стейкхолдеров позволило определить ряд ключевых ориентиров по реализации маркетинговой стратегии. Так, в настоящее время внутренние стейкхолдеры отмечают сложности в таких пунктах, как «бюджет проекта», «рыночная стоимость организации», «стратегия организации», «команда проекта», «заработная плата сотрудников», «новые клиенты» и др. Таким образом, разработка маркетинговой стратегии должна быть направлена на исполнение бюджета проекта, разработку мероприятий по увеличению рыночной стоимости организации, развитие команды проекта и увеличение заработной платы сотрудников организации, а также привлечение новых клиентов.

Стратегические направления управления маркетинговыми рисками проекта для внутренних стейкхолдеров. Как уже отмечалось в работе, маркетинговые риски имеют свойство изменяться в процессе жизненного цикла проекта. Так, для группы внутренних стейкхолдеров на стадии инициализации проекта были определены следующие основные риски: «нарушение баланса интересов участников проекта», «риск недостоверной оценки сроков проекта», «риск недостоверной оценки трудоемкости работ». Для нивелирования данных маркетинговых рисков предлагается разработка маркетинговой стратегии, направленной на формирование такой организационной стратегии маркетинга проекта, где присутствуют представители всех заинтересованных сторон; для четкой оценки сроков

проекта и трудоемкости работ необходимо разработать верхнеуровневую календарно-сетевую модель, в которой в максимально полном объеме прописаны каждый этап реализации проекта и необходимость в выполнении всего перечня строительных работ.

На стадии планирования и разработки проекта для внутренних стейкхолдеров первоочередными рисками становятся «риск увеличения объема работ», «риск непрофессионализма руководителя и команды проекта», «риск недостоверной оценки сроков проекта». Для нивелирования риска увеличения объема работ и сроков работ необходимо на регулярной основе проводить мониторинг выполненных работ. Особое внимание следует уделить на данном этапе компетентности руководителя и команды проекта. Для команды проекта необходимо организовать соответствующие курсы повышения квалификации по реализуемому профилю проекта. А также внедрить элементы концепции внутреннего маркетинга, сущность которой предполагает относиться к сотрудникам как к клиентам. Это становится возможным, когда каждый сотрудник замотивирован на достижение цели организации и доволен своим положением в ней.

На стадии организации проекта для внутренних стейкхолдеров первоочередными рисками выступают: риск отсутствия квалифицированных кадров, риск непрофессионализма руководителя и команды проекта, риск недостоверной оценки сроков проекта, риск недостоверной оценки затрат проекта. На данном этапе особое внимание по-прежнему следует уделять мониторингу выполненных работ в аспекте сроков и затрат. Необходимо отметить, что данный этап характеризуется кадровыми рисками. Стратегия подбора квалифицированного персонала, тщательный отбор специалистов, необходимых для реализации каждого отдельного проекта, должны сопровождаться профессиональной подготовкой и повышением квалификации в ходе реализации проекта, что позволит увечить уровень заинтересованности и мотивации работников. Сотрудничество с вузами и привлечение наиболее перспективных выпускников позволит сформировать

кадровый резерв в случае нехватки специалистов.

На стадии завершения проекта было определено, что наиболее весомые риски – это нарушение баланса интересов участников проекта, риск несоответствия корпоративным целям организации, недостаточный уровень заработной платы. Качество стратегии организации определяется способностью удовлетворять интересы всех групп стейкхолдеров, поэтому интересы стейкхолдеров на этапе инициализации проекта и этапе завершения проекта должны быть учтены в максимальном объеме. На данном этапе организация может столкнуться с оттоком кадров в связи с недостаточным уровнем заработной платы. Для предотвращения развития такой ситуации организации необходимо проводить мониторинг рынка труда. Данные мероприятия позволят удержать квалифицированные кадры, привлечь новые кадры и повысить уровень доверия к организации.

Деловое окружение

Комплекс маркетинговых усилий. Факторы преимуществ данной группы базируются на развитии следующих стратегических направлений: учет лучших практик, соответствие государственной политике, стратегическое партнерство и конкурентоспособность проекта. При разработке финансовой модели для инвестора необходимо провести анализ лучших практик, разработать модель с учетом тех данных технологического процесса и основных бизнес-процессов, которые будут реализованы в конкретном проекте. При качественно составленной модели становится возможным представить прогнозные экономические результаты проекта на всех этапах его жизненного цикла, при этом рассмотрев различные рыночные сценарии. Создание финансовой модели проекта позволяет представить инвестору привлекательные стороны проекта, создать такой комплекс показателей проекта, который будет удовлетворять запросам данной группы стейкхолдеров, а в случае несоответствия некоторых показателей – адаптироваться под новые требования. Таким образом, необходимость предоставить инвестору максимально полно перечень качественных,

стоимостных характеристик проекта, ценовую составляющую, определить риски проекта позволит представить конкурентное преимущество одного проекта над другими, описать его потребительскую ценность. Все перечисленное позволит сформировать представление инвестора о конкурентоспособности проекта.

Сущность реализуемого проекта должна соответствовать государственной политике, в противном случае, реализация проекта становится невозможной. Государственная политика реализуется в соответствии с развитием приоритетных направлений и мер организационно-правового, социально-экономического, научного, информационного, кадрового характера и др. Реализация проекта должна быть направлена на удовлетворение объективных потребностей общества. И в данном контексте все большее значение приобретает стратегическое партнёрство между организацией, реализующей проект, и государством. Такое партнерство направлено на развитие двусторонних долгосрочных отношений с учетом приоритетного развития социально-экономического развития страны, отдельного региона или отрасли. Таким образом, государство может выступать и в качестве заказчика проекта, выбирая наиболее оптимальный проект из всех представленных, и в качестве функции контроля за ходом реализуемого проекта, и в качестве управляющего органа, который указывает приоритетное направление в рамках развития отрасли.

Перечисленные меры по взаимодействию с деловым окружением проекта как группой стейкхолдеров, будут способствовать развитию долгосрочного взаимодействия организации, реализующей проект, с органами государственной власти.

Стратегические направления роста ценности для внутренних стейкхолдеров. Проведение оценки ожиданий данной группы деловое окружение проекта позволило определить ряд ключевых ориентиров по реализации маркетинговой стратегии. Необходимо отметить, что группа делового окружения проекта отмечает следующие сложности: «надежность

вложений, рентабельность капитала», «долгосрочность вложений», «коррупционные факторы», «инфраструктура», «рабочие места». Таким образом, разработка маркетинговой стратегии должна быть направлена на увеличение рентабельности капитала, эффективность долгосрочных вложений, отсутствие коррупционных предложений, формирование инфраструктуры, формирование новых рабочих мест.

Стратегические направления управления маркетинговыми рисками проекта. На стадии инициализации проекта со стороны делового окружения могут возникнуть следующие риски: риски, связанные с использованием технологий; риск изменений направлений в технологическом процессе, политические риски. В условиях развития цифровизации большая часть рисков именно в этом направлении. Отсутствие специалистов и отсутствие средств на внедрение новых технологий могут стать для организации непреодолимой проблемой, поэтому разработка стратегии цифровой трансформации позволит организации не только изучить текущее состояние строительной отрасли, но и позволит разработать стратегию развития организации в соответствии с тенденциями развития отрасли, выбрать необходимые инструменты и управлять данным процессом. Современное состояние политической реальности регулярно изменяется, поэтому избежать политических рисков при реализации проекта становится невозможным. Поскольку влияние политических рисков может иметь как отрицательный, так и положительный эффект, то умение управлять ими позволит в развитии организации.

На стадии планирования и разработки проекта наиболее влиятельные риски отказа административного органа власти выдать необходимое разрешение, повышение применяемых налогов и тарифов, риск несоответствия поставляемых материалов, сырья требуемым стандартам. Для уменьшения последствий данных рисков необходимо определить степень влияния каждого и возможные потери, выбрать те методы управления, которые в большей степени будут этому способствовать. Также на данном

этапе для организации приобретает особое значение стратегия управления поставщиками для улучшения отношений. Именно от качественных материалов и сырья зависит результат проекта. Ожидания от двухстороннего взаимодействия должны быть четко прописаны, что позволит избежать спорных и проблемных ситуаций.

На стадии организации проекта для анализируемой группы стейкхолдеров первоочередными выступают риск превышения запланированных затрат и транспортные риски. Контроль за затратами и для данной группы стейкхолдеров остается важным направлением в стратегии организации. Внедрение транспортной стратегии позволит сформировать транспортную систему, позволит сократить запасы и улучшит систему снабжения материалов для проекта.

На стадии завершения проекта для делового окружения первоочередными выступают риск конкуренции и риск повышения применяемых налогов и тарифов. При разработке конкурентной стратегии на данном этапе необходимо определить те приоритетные направления участников рынка, которые являются прямыми конкурентами. Прямые конкуренты представляют особую опасность, что связано с их работой с той же целевой группой. Необходимо четко определить недостатки в деятельности предприятий-конкурентов, что позволит разработать соответствующую стратегию. При тесном взаимодействии с органами государственной власти на предыдущих этапах реализации проекта, вероятность повышения налогов и тарифов уже учтена и последствия будут менее значимыми для организации.

Клиенты

Комплекс маркетинговых усилий Взаимодействие с клиентами на всех этапах реализации проекта позволяет реализовать проект, который в максимальной степени соответствует их ожиданиям. Использование маркетинговых исследований позволяет изучить клиентов проекта. Благодаря проведению маркетинговых исследований становится доступным понимание степени удовлетворенности клиентов результатом проекта. Особенно это

становится актуальным при реализации инновационного проекта, когда реакция на данный проект непредсказуема. Поскольку клиенты являются конечными потребителями проекта, необходимо разработать соответствующую ценовую политику. Данная политика является ключевым элементом обоснованности эффективности реализации проекта, поэтому при ее формировании необходимо учитывать удовлетворение нужд клиентов, обеспечение развития внутренней стратегии организации и требования внешней среды. При реализации строительных проектов использование стратегии ценообразования и стратегии управления ценами необходимо. Первая стратегия позволит определить уровень цен на результаты проекта, а вторая, в свою очередь, позволит их регулировать в соответствии со особенностями спроса и конкуренции на строительном рынке. Дальнейшие действия в маркетинге проекта должны быть направлены на разработку стратегии продвижения проекта на рынке. Недостаточно только предоставить на рынок результаты проекта, необходимо обеспечить положительный опыт взаимодействия с потребителем. Для успешной реализации каналы взаимодействия и коммуникации с потребителем должны быть эффективно выстроены. Результаты проекта должны оказывать влияние на изменения доли организации в структуре спроса на рынке строительной отрасли. Оценку данных мероприятий позволяет осуществить маркетинговая аналитика.

Особое значение для клиентов имеет дополнительные гарантии и сервис. Так, сервисная стратегия в современном направлении включает четыре основных направления: в первом случае, сервис для организации рассматривается как неотъемлемая статья расходов, во-втором, сервис выступает конкурентным преимуществом и выступает в качестве стратегии достижения; в-третьем, сервис – это деятельность в следовании за лидером отрасли; и в четвертых, сервис – это бренд организации и используется в качестве стратегии опережения. При реализации строительных проектов каждый из направлений сервисной стратегии допустим, сложность заключается в разработке той стратегии, которая в большей степени будет

удовлетворять ожидания клиентов.

Данная группа стейкхолдеров в наибольшей степени ожидает получить качественный результат проекта, а строительные организации стараются в максимальной степени оптимизировать затраты. Соответственно, необходимо достичь оптимального баланса между интересами клиентов и интересами организации, реализующей проект.

Перечисленные стратегии взаимодействия со стейкхолдерами данной группы будут способствовать высокому уровню удовлетворенности клиентов (на функциональном и эмоциональном уровне) и долгосрочному взаимодействию. Создание лояльной клиентской базы – основная цель взаимодействия с клиентами. Долгосрочные отношения с клиентами несут ряд неоспоримых преимуществ, среди которых отсутствие денежных затрат на привлечение клиента, информированность о потребностях клиента, создание продукта проекта, который в наибольшей мере удовлетворяет потребности клиентской базы.

Стратегические направления роста ценности для внутренних стейкхолдеров. Проведение оценки ожиданий группы клиенты проекта позволило определить ряд ключевых ориентиров по реализации маркетинговой стратегии. Необходимо отметить, что группа клиенты проекта отмечает следующие сложности: «результат проекта», «информация о проекте», «доступная цена» и «льготы и скидки для постоянных потребителей». Таким образом, разработка маркетинговой стратегии должна быть направлена на получение желаемого результата проекта и достоверной информации о проекте, предоставление доступной цены и льгот и скидок для постоянных потребителей.

Стратегические направления управления маркетинговыми рисками проекта. На этапе инициализации для группы клиенты была выделена следующая группа рисков: риск несоответствия ценностным ожиданиям клиентов в содержательной части проекта и риск ошибочного сегментирования рынка. Среди основных сложных моментов выступает

содержательная часть проекта на данном этапе. Проведение маркетинговых исследований позволит избежать основной ошибки – несоответствия ожиданиям клиентов. Необходимо четко сформулировать приоритетные направления проекта: для кого и зачем он нужен. При проведении сегментации рынка маркетологам необходимо провести анализ максимально возможного количества критериев, которые описывают интересы клиентов проекта, а также проводить анализ той информации, которая уже получена от постоянных клиентов, что позволит разработать стратегию удержания клиентов и увеличить количество потребителей одного проекта.

На этапе планирования и разработки проекта риск непринятия инноваций, предложенных в проекте и риск несоответствия проекта ценностным ожиданиями клиентов в части получения финансовых результатов. Разработка инновационной стратегии связана с рядом трудностей, среди которых высокий уровень неопределённости результатов, увеличение инвестиционных рисков, инновационная реструктуризация внутри организации. Среди инновационных стратегий выделяют наступательную, оборонительную, промежуточную, поглощающую и др. Выбор инновационной стратегии влечет разработку стратегических решений с учетом финансирования инноваций. С учетом маркетинговых рисков для данной группы стейкхолдеров необходимо разработать финансовую стратегию, которая позволит обеспечить финансовую устойчивость проекта, а также соответствовать потребностям клиентов в финансовой части проекта.

На этапе организации выполнения для анализируемой группы стейкхолдеров проекта основными выступают риск несоответствия проектной и реальной мощности объекта, недостаточная сегментация рынка, ошибочный выбор целевого рынка. Проблемы недостаточной сегментации рынка и ошибочный выбор целевого рынка нивелируются за счет работы квалифицированных маркетологов, что становится возможным за счет стратегии формирования и развития квалифицированного персонала.

На этапе завершения проекта ценовой риск, риск изменения запросов

целевой группы, риск непрофессионализма маркетинговых служб. На данном этапе необходимо уделить особое внимание ценовой стратегии, главной целью которой выступает успешная реализация результатов проекта, что становится возможным благодаря успешному определению целевых групп. Также необходимо отметить, что на данном этапе высококвалифицированные маркетологи выступают основным инструментом для нивелирования предыдущих рисков, поэтому удержание таких специалистов остается среди приоритетных задач.

Общественность

Комплекс маркетинговых усилий. Вовлечение конкретных представителей данной группы стейкхолдеров в ход реализации проекта позволит проектной организации иметь ряд преимуществ, среди которых деловая репутация и поддержка бренда, доверие со стороны общественных организаций. Отличительной особенностью деловой репутации является привязка к конкретной организации, ее невозможно учитывать отдельно, она связана со всеми характеристиками предприятия в комплексе. Для создания деловой репутации необходима разработка стратегии, направленная на управление репутацией в долгосрочном периоде, и именно общественному мнению и ценностям она должна соответствовать. Целью данной стратегии выступает четкое позиционирование организации на строительном рынке. В полной мере это осуществить позволяет разработка бренд-стратегии. Бренд-стратегия направлена на создание такого видения организации, которое формируется в умах клиентов и общественности. Среди основных целей бренд-стратегии следует выделить рост продаж (работа с ранее неохваченной аудиторией, что позволит увеличить долю на рынке за счет новых клиентов, привлечение клиентов потребителей за счет ряда преимуществ проекта), разработка стратегии продвижения бренда (разработка комплекса мероприятий по формированию привлекательного бренда строительной организации, что позволит увеличить уровень лояльности потребителей), создание собственной уникальности (разработка уникального торгового

предложения, правильное позиционирование на рынке). Благодаря бренд-стратегии становится возможным выделение преимуществ конкретного проекта на фоне других предложений как способ запомниться, выстраиваются прочные взаимоотношения, которые в дальнейшем распространяют информацию о проекте или организации, его реализовавшей. Проведение успешной бренд-стратегии позволит создать для проекта дополнительную, привлекательную ценность для общественности проекта. Также необходимо отметить, что факторами содействия для данной группы выступают соблюдение условий охраны труда, техники безопасности и законов о защите окружающей среды. Внедрение системы охраны труда на предприятии позволяет решить ряд стратегически важных задач, среди которых необходимость соблюдения требований по охране труда всеми работниками организации, что позволит уменьшить уровень травматизма, а для строительных объектов данное направление имеет особо важное значение. Работникам организации необходимо довести тот перечень нормативных законодательных актов и правил, которые необходимо соблюдать при реализации каждого отдельного строительного проекта, а также проинформировать о специальном допуске к тем работам, на которые распространяются данные правила.

Стратегические направления роста ценности для общественности.

Проведение оценки ожиданий группы общественность проекта позволило определить ряд ключевых ориентиров по реализации маркетинговой стратегии. Необходимо отметить, что группа клиенты проекта отмечает следующие сложности: «окружающая среда», «инфраструктура», «законодательная и нормативная база» и «взаимодействие с руководством проекта». Таким образом, разработка маркетинговой стратегии должна быть направлена на отсутствие отрицательного воздействия на окружающую среду и отрицательного воздействия на инфраструктуру, выполнение законодательных и нормативных требований, коммуникационное взаимодействие с руководством проекта.

Стратегические направления управления маркетинговыми рисками проекта. На этапе планирования и разработки проекта для группы общественность первоочередными выступают репутационные риски, социальные риски и риск поляризации интересов. При разработке стратегии в части формирования репутации можно выделить три основные стратегии: стратегия «репутационных войн» (используются принципы социально-этического маркетинга, с учетом интересов производитель-общество-потребитель), репутационного сдерживания и репутационное соперничество. Среди группы социальных рисков при реализации проекта необходимо учитывать те из них, которые имеют наибольшее влияние и степень вероятности наступления этого события. На этапе организации выполнения проекта ключевыми рисками являются риск несоблюдения этических норм и социальные риски. Так, следует отметить, что соблюдение этических норм не есть законом, однако они могут оказать большое влияние на ход реализации проекта. Соблюдение строительной организацией этических норм, базирующихся на исторических, национальных, духовных и культурных принципах, будет оказывать положительный эффект на репутацию организации. На этапе завершения проекта основными выступают информационные риски и репутационные риски. Стратегия информационной безопасности формируется на основе единого документа, утвержденного руководством предприятия и направлена на реализацию практических мер по защите конфиденциальной информации. Таким образом, можно сказать, что проведение успешной маркетинговой стратегии на предыдущих этапах жизненного цикла проекта позволят сформировать такую репутацию организации, которая позволит фирме чувствовать себя уверенно во взаимоотношениях с общественностью.

В таблице 3.7 представлен портфель маркетинговых стратегий проекта для четырех групп стейкхолдеров проекта.

Таблица 3.6 – Портфель маркетинговых стратегий проекта для четырех групп стейкхолдеров

	<i>Внутренние стейкхолдеры</i>	<i>Деловое окружение</i>	<i>Клиенты</i>	<i>Общественность</i>
<i>Комплекс маркетинговых усилий</i>	маркетинговая стратегия повышения приверженности команды проекта к ценностям, бренду, принципам деятельности на основе достойной оплаты труда, создания приемлемых условий труда, предоставления возможностей карьерного роста и др.	дифференцированная маркетинговая стратегия для каждого из представителей делового окружения, основанная на установлении устойчивых партнерских отношений с основными участниками делового окружения проекта и обеспечение конкурентных преимуществ за счет повышения ценности взаимодействия между деловыми партнерами проекта	маркетинговая стратегия направленная на повышение лояльности и приверженности клиентов к бренду организации за счет маркетинговых исследований для создания привлекательного ценностного предложения; обоснованной ценовой политики; эффективной стратегии продвижения проекта на рынке, сервисного сопровождения проекта	маркетинговая стратегия, направленная на формирование положительного имиджа строительной организации, создание и поддержание деловой репутации организации в долгосрочном периоде за счет использования инструмента соблюдения условий охраны труда, техники безопасности и законов о защите окружающей среды
<i>Стратегические направления роста ценности проекта</i>	организация функционирования рабочих команд, групп и работников; организация коммуникативного взаимодействия в команде проекта; внедрение современных цифровых технологий; мониторинг и контроль производительности труда для выполнения бюджета проекта, разработка действенных систем оплаты труда и мотивации работников команды проекта	обеспечение роста рентабельности капитала, эффективности долгосрочных вложений, отсутствие коррупционных предложений, формирование транспортно-логистической инфраструктуры, формирование новых рабочих мест	формирование предварительного спроса на результаты проекта, обеспечение получения достоверной информации о проекте, предоставление доступной цены, льгот и скидок для постоянных потребителей, развитие системы маркетингового взаимодействия с клиентами	разработка мероприятий по снижению отрицательного воздействия на окружающую среду и отрицательного воздействия на инфраструктуру, выполнение законодательных и нормативных требований, коммуникационное взаимодействие с руководством проекта

Продолжение таблицы 3.6

	<i>Внутренние стейкхолдеры</i>	<i>Деловое окружение</i>	<i>Клиенты</i>	<i>Общественность</i>
<i>Стратегические направления управления маркетинговыми рисками проекта</i>	разработка верхне-уровневой календарно-сетевой модели, в которой в максимально полном объеме прописаны каждый этап реализации проекта и необходимость в выполнении всего перечня строительных работ; проведение мониторинга выполненных работ; курсы повышения квалификации по реализуемому профилю проекта; концептуальные принципы внутреннего маркетинга; мониторинг выполненных работ в аспекте сроков и затрат; мониторинг рынка труда	разработка стратегических направлений цифровой трансформации; управление политическими рисками; управление поставщиками для улучшения отношений; разработка оптимальных маршрутов доставки сырья и ресурсов, стратегия дифференциации рисков в управлении взаимоотношениями с поставщиками	проведение маркетинговых исследований; стратегические направления удержания клиентов и увеличения количества потребителей одного проекта; обеспечение роста инновационной активности при разработке проекта; стратегия дифференциации рисков в управлении взаимоотношениями с клиентами	стратегические направления по формированию позитивного имиджа и высокой репутации; соблюдение этических норм; стратегия информационной безопасности, внедрение мероприятий экологического маркетинга и защиты окружающей среды, облагораживание близлежащих территорий

Таким образом, в работе представлен портфель стратегий в проектном маркетинге для четырех групп стейкхолдеров, который реализуется на основных этапах жизненного цикла проекта.

Выводы к разделу 3

1. Разработаны рекомендации по совершенствованию маркетингового инструментария в процессе разработки и реализации проектов. Определено, что на этапе инициализации проекта необходимо проведение маркетинговых исследований по выявлению ожиданий и неудовлетворенных потребностей заинтересованных участников проекта, а также SWOT-анализа для определения позиций организации на рынке. В процессе планирования и разработки проекта проводится анализ целевых рынков, конкурентных предложений, оценка потенциальных инвесторов, поставщиков и подрядчиков, установление доверительных отношений с возможными партнерами с использованием принципов маркетинга взаимоотношений. На стадии организации и исполнения проекта осуществляется ряд мероприятий по поддержке положительного имиджа строительной организации за счет широкого информирования общественности о ходе реализации проекта и перспективных результатах. Заключительная стадия проекта связана с реализацией результатов проекта, активной политикой продвижения, оценкой степени удовлетворенности стейкхолдерами результатами проекта.

2. Обоснованы рекомендации по совершенствованию маркетингового инструментария в процессе разработки и реализации проектов. Предлагается использовать современные маркетинговые инструменты интернет-среды, среди которых Funnel, Aprimo, Asana, FunctionFox, Google Analytics, Usersnap, что позволит достичь наибольшей эффективности для всех участников проекта.

3. Разработана модель формирования ценности проекта, основанная на создании карты ценностного предложения для каждой из групп стейкхолдеров проекта (внутренние стейкхолдеры, деловое окружение, клиенты, общественность), которая конкретизирует их ценностную позицию и ценностные ожидания и определяет направления разработки соответствующих маркетинговых усилий по продвижению проекта, что позволит обеспечить удовлетворенность результатами проекта всех заинтересованных сторон. Изучение и анализ ценностных ожиданий основных групп стейкхолдеров позволит осуществлять маркетинговые усилия, которые будут направлены на продвижение проекта и удовлетворение ценностных ожиданий стейкхолдеров проекта, что позволит определить ценность каждого отдельного проекта и сформировать такое ценностное предложение, которое позволит получить желаемый результат каждой группой заинтересованных лиц.

4. В качестве основы для разработки модели формирования ценности проекта для четырех групп стейкхолдеров было предложено использование Value Proposition Canvas. Карта ценностного предложения включает ценностную позицию и ценностные ожидания для каждой группы стейкхолдеров. Карта ценностной позиции для каждой представленной группы включает факторы преимуществ и факторы содействия, а также комплекс маркетинговых усилий по реализации проекта с учетом указанных факторов. Соответственно карта ценностных ожиданий включает три составляющие: цель участия стейкхолдера в реализации проекта, получаемые им выгоды и риски, которые возникают в процессе реализации (использования) проекта.

5. Было определено, что ценностные ожидания каждой группы стейкхолдеров отличаются не только в получении желаемых выгод, но и связаны с различными группами рисков, которые изменяются в ходе реализации проекта и зависят от каждого этапа. Основная задача состоит в нивелировании этих рисков или уменьшению последствий от них, для

реализации которой в работе разработан матричный подход для каждой группы стейкхолдеров на этапах жизненного цикла проекта. При этом, ценность проекта формируется тремя базовыми индикаторами: содержательная ценность; финансовая ценность; временная ценность, а риски распределены таким образом, на какую из групп индикаторов они оказывают воздействие.

6. Предложен матричный подход к идентификации маркетинговых рисков для четырех групп стейкхолдеров, который отличается дифференциацией индикаторов ценности проекта в соответствии с этапами его жизненного цикла, что позволит разработать обоснованные стратегии нивелирования угроз и снижения последствий рисков ситуаций в процессе проектного маркетинга.

7. В работе разработан портфель маркетинговых стратегий проекта. Для каждой группы стейкхолдеров предлагается комплекс маркетинговых усилий, стратегические направления роста ценности проекта, стратегические направления управления маркетинговыми рисками проекта. В качестве комплекса маркетинговых усилий определено, что для группы внутренних стейкхолдеров необходимо маркетинговая стратегия повышения приверженности команды проекта к ценностям, бренду, принципам деятельности на основе достойной оплаты труда, создания приемлемых условий труда, предоставления возможностей карьерного роста и др.. Для группы «деловое окружение» необходима разработана дифференцированная маркетинговая стратегия для каждого из представителей делового окружения, основанная на установлении устойчивых партнерских отношений с основными участниками делового окружения проекта и обеспечение конкурентных преимуществ за счет повышения ценности взаимодействия между деловыми партнерами проекта. Для группы «клиенты» необходима маркетинговая стратегия, направленная на повышение лояльности и приверженности клиентов к бренду организации за счет маркетинговых исследований для создания привлекательного ценностного предложения;

обоснованной ценовой политики; эффективной стратегии продвижения проекта на рынке, сервисного сопровождения проекта. Для группы «общественность» необходима маркетинговая стратегия, направленная на формирование положительного имиджа строительной организации, создание и поддержание деловой репутации организации в долгосрочном периоде за счет использования инструмента соблюдения условий охраны труда, техники безопасности и законов о защите окружающей среды.

Основные результаты исследования представлены в научных трудах автора [37, 38, 39, 44, 46, 48]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе представлено решение научной задачи по разработке концептуальных и теоретико-методологических положений проектного маркетинга как основы обеспечения роста ценности разрабатываемых и реализуемых проектов и удовлетворения ожиданий заинтересованных в положительном конечном результате участников. По результатам работы получены следующие выводы:

1. Рассмотрение теоретических основы проектного маркетинга позволило разграничить термины «маркетинг проекта» и «проектный маркетинг». Определено, что маркетинг проекта направлен на маркетинговое сопровождение одного проекта, а проектный маркетинг рассматривается как комплексная маркетинговая деятельность по созданию и продвижению привлекательного ценностного предложения, ориентированная на удовлетворение интересов всех участников проекта. Установлено, что разработка мероприятий по управлению ценностью проекта выступает одной из основных проблем в системе проектного маркетинга, а возможность оценки индикаторов ценности проекта позволяет анализировать и контролировать составляющие компоненты ценности. Представлен комплекс проектного маркетинга, под которым понимается совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов воздействия на процесс реализации проекта, который в отличие от существующих представляет собой сложную структуру, состоящую из портфеля проектов, маркетингового инструментария (продукт, цена, продажи, продвижение, персонал), процессов (жизненный цикл проекта) и технологий (инновационных, информационных и коммуникационных), использование которого позволит более полно удовлетворять потребности целевых рынков и заинтересованных участников проекта.

2. Разработана концепция проектного маркетинга на основе ценностно-ориентированного подхода как научно обоснованная система принципов, подходов и взглядов на процесс совершенствования маркетинговой

деятельности в процессе разработки и реализации проектов, которая основана на формировании ценности проекта и создании ценностного предложения для удовлетворения потребностей заинтересованных в конечном результате участников проекта. Определено, что концепция проектного маркетинга базируется на современных концепциях таких, как концепция воспринимаемой ценности (К. Монро), концепция ценностного маркетинга (Ф. Котлер), концепция управления стоимостью компании (Д. Хан), теория стейкхолдеров (Э. Фриман), концепция управления проектами.

3. Исследование практического применения ценностно-ориентированного подхода в проектном маркетинге показало, что ценность представляет собой совокупность характеристик проекта, удовлетворяющих ожиданиям стейкхолдеров, накапливаемых на протяжении жизненного цикла проекта, обеспечивающих полезность проекта с точки зрения его содержания, затрат и сроков исполнения. В работе предложено выделять три компонента ценности проекта: содержательная ценность (уникальность проекта, соответствие поставленным целям, инновации, отсутствие дефектов), финансовая ценность (оценка затрат, риски проекта, бюджет проекта, контракты проекта) и временная ценность (коммуникации проекта, сроки проекта, команда проекта, ресурсы проекта).

Проведена оценка индикаторов ценности проекта, показавшая, что на стадии инициализации проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются команда проекта, риски проекта и соответствие проекта целям организации; на стадии планирования и разработки проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются команда проекта, риски проекта и инновации проекта; на стадии организации выполнения проекта особое значение приобретают следующие индикаторы: сроки реализации проекта, оценка затрат проекта и отсутствие дефектов; на стадии завершения проекта наиболее значимыми индикаторами ценности проекта являются сроки реализации проекта, оценка затрат проекта и отсутствие дефектов. На основании полученных оценок проведено исследования процесса

формирования ценности трех реализуемых на территории Донецкой Народной Республики строительных проектов.

4. Разработан и апробирован методический подход к оценке эффективности проектного маркетинга в процессе реализации проекта на основе оценки уровня достижения целей (ожиданий) стейкхолдеров в процессе реализации проекта с расчетом влияния изменений целевых ориентиров на состояние результирующего показателя и оценки маркетинговых рисков для каждой из групп стейкхолдеров в разрезе этапов жизненного цикла проекта. Оценка ожиданий четырех групп стейкхолдеров показала фактический эффект от реализации проекта для группы «внутренние стейкхолдеры» составил 61,5%, что на 0,51 больше прогнозируемого значения; для группы «клиенты» – 62,14%, что на 0,72 меньше прогнозируемого значения; для группы «деловое окружение» составил 57,7%, что на 1,99 больше прогнозируемого значения; для группы «общественность» составил 57,37%, что на 1,12 больше прогнозируемого значения. В работе проведена оценка маркетинговых рисков для четырех групп стейкхолдеров на основных этапах жизненного цикла проекта, определены группы рисков, которые оказывают наибольшее влияние на ход реализации проекта.

5. Разработана модель формирования ценности проекта, основанная на создании карты ценностного предложения для каждой из групп стейкхолдеров проекта (внутренние стейкхолдеры, деловое окружение, клиенты, общественность), которая конкретизирует их ценностную позицию и ценностные ожидания и определяет направления разработки соответствующих маркетинговых усилий по продвижению проекта, что позволит обеспечить удовлетворенность результатами проекта всех заинтересованных сторон. Так, для группы внутренних стейкхолдеров предложенная модель позволяет найти баланс между ценностью проекта и маркетинговыми усилиями, направленными на соответствие между ценностью и предложением проекта. Для клиентов проекта важным аспектом максимизации ценности является реализация наилучших альтернатив в

функциональности проектного продукта с наименьшими затратами. При формировании ценности проекта для группы «деловое окружение» необходимо сосредоточиться на анализе затрат и снижении рисков, и поиске способов сделать выгоды ценными для делового окружения проекта. Ценность проекта для групп общественности проявляется в содействии проекта реализации государственных социально-экономических программ (например, повышение занятости населения, улучшение транспортной инфраструктуры и др.), формировании благоприятного имиджа территории, решении экологических проблем общества и др.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакаров, П. М. Особенности применения инструментов маркетинга на этапе реализации проекта / П. М. Абакаров, И. Б. Шахобиддинов, П. М. Якубов, В. Ф. Гапоненко // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 9(51). – С. 30-33.
2. Абдуллаева, А. К. Использование интегрированных маркетинговых коммуникаций на примере продвижения объектов элитной недвижимости / А. К. Абдуллаева // PR и реклама: традиции и инновации. – 2014. – № 14-2. – С. 10-13.
3. Авдошин, Л. В. Маркетинг проекта в сфере услуг / Л. В. Авдошин // Евразийский союз ученых. – 2020. – № 11-5(80). – С. 4-11.
4. Азоев, А. Г. Персонализация маркетинговых коммуникаций / А. Г. Азоев // Маркетинг. – 2010. – № 3(112). – С. 66-77.
5. Азарян, Е. М. Практика реализации стейкхолдерского подхода в развитии малого и среднего бизнеса в сфере торговли в Донецкой Народной Республике / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов // Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса: матер. Междунар. научн.-практ. конф., Екатеринбург, 15 ноября 2018 г. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 102-108.
6. Азарян, Е. М. Подходы к интегральной оценке социально-экономического развития территорий / Е. М. Азарян, Ю. К. Яковлева // Менеджер. – 2016. – № 3(77). – С. 11-21.
7. Акимова, А. А. Особенности оценки эффективности строительных организаций / А. А. Акимова // Инновации и инвестиции. – 2016. – № 11. – С. 128-130.
8. Аксенова, Т. Н. Использование маркетинговых инструментов в инновационной деятельности / Т. Н. Аксенова, З. Н. Муняева, И. Р. Манджиев, Д. М. Мушкеева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1(81). – С. 647-649.

9. Аньшин, В. М. МВА "управление проектами" - следующий шаг в развитии профессионального управления проектами в России / В. М. Аньшин // Управление проектами и программами. – 2011. – № 2. – С. 162-164.
10. Алтухова, И. С. Средства коммуникации в маркетинговой стратегии продвижения / И. С. Алтухова, Е. П. Михалева // Новая наука: От идеи к результату. – 2015. – № 6-1. – С. 8-10.
11. Амирова, Д. Р. Маркетинговые коммуникации: теоретический аспект / Д. Р. Амирова, А. И. Храмова // E-Scio. – 2019. – № 3(30). – С. 119-124.
12. Анохина, Л. В. Роль инвестиционного маркетинга при разработке инвестиционных проектов / Л. В. Анохина // Финансовый бизнес. – 2021. – № 12(222). – С. 122-124.
13. Апенько, С. Н. Ценностно-нормативные основы развития проектного управления в регионе / С.Н. Апенько / Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 3. – С. 154-159.
14. Асаул, А. Н. Бизнес-партнерство в реализации интегративного управления инвестиционно-строительным комплексом / А. Н. Асаул, В. П. Грахов // Вестник гражданских инженеров. – 2005. – № 4(5). – С. 99-106.
15. Афанасова, О. А. Маркетинговые риски инновационных проектов / О. А. Афанасова, Л. С. Гогуга // Экономический вектор. – 2019. – № 1(16). – С. 4-8.
16. Баев, Л. А. Ценностно-ориентированное управление проектами: сущность, задачи, проблемы и возможности / Л. А. Баев, О. А. Голиков, Н. В. Правдина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12-1(65). – С. 746-751.
17. Бабилашвили, К. А. Предел инноваций в маркетинговых коммуникациях / К. А. Бабилашвили // Реклама: теория и практика. – 2012. – № 2. – С. 78-82.
18. Базилевич, С. В. Управление маркетингом проекта / С. В. Базилевич, Е. Д. Липкина, М. В. Малыгина // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 4(30). – С. 467-483. – DOI 10.15350/2409-7616.2021.4.43.

19. Бакун, Т. В. Место маркетинга в проектном менеджменте / Т.В. Бакун // Современные научные исследования: теория, методология, практика. – 2013. – Т. 1. – №. 3. – С. 33-40.
20. Балабанова, Л. В. Потребительские ценности как фактор воздействия на покупательское поведение / Л. В. Балабанова, Д. С. Дегтярев // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 63-66.
21. Баринов, М. Н. Ценностно-ориентированный подход к управлению проектами и программами / М.Н. Баринов / Экономика и социум. – 2016. – № 1(20). – С. 1280-1285.
22. Баркалов, С. А. Формирование моделей управления проектами на основе стейкхолдер - менеджмента / С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева // Теория и практика экономики и предпринимательства: XVII Всеросс. с междунар. уч. научн.-практ. конф., Симферополь-Гурзуф, 23–25 апреля 2020 года / Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь: ИП Зуева Т. В., 2020. – С. 15-17.
23. Барышникова, Л. П. Маркетинг в реализации проектов государственно-частного партнерства / Л. П. Барышникова // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2020. – № 19. – С. 44-56.
24. Бобрышев, А. Н. Управление рисками в системе проектного менеджмента / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // На страже экономики. – 2021. – № 4(19). – С. 8-17. – DOI 10.36511/2588-0071-2021-4-8-17.
25. Богомолова, А. В. Особенности проектного менеджмента в управлении рисками современного предприятия / А. В. Богомолова, Ю. В. Кутепова // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 1(127). – С. 117-119.
26. Божук, С. Г. Маркетинговые технологии формирования экологических приоритетов потребителей на примере строительного рынка / С. Г. Божук, Н. А. Плетнева // Практический маркетинг. – 2016. – № 12-1(238-1). – С. 17-26.

27. Борисова, Л. А. Управление инновационным строительным проектом в современных условиях / Л. А. Борисова // Сегодня и завтра Российской экономики. – 2010. – № 40-41. – С. 228-232.

28. Борисов, Е. А. Анализ ценностно-ориентированного подхода для решения различных бизнес-задач предприятия / Е.А. Борисов, А. В. Теплов, Д. Ш. Кадермятова, О. А. Лобынцева // Теория и практика современной науки. – 2019. – № 1(43). – С. 168-171.

29. Булавина, С. В. Социально-психологический портрет целевых аудиторий стейкхолдеров, заинтересованных в вопросах развития жилой застройки / С. В. Булавина // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2015. – № 3(7). – С. 45-50.

30. Бухарева, Т. Ю. Новые технологии маркетинговых исследований: мировые тенденции и специфика российских условий / Т.Ю. Бухарева // Социальная политика и социология. – 2013. – №. 1. – С. 74-86.

31. Бушуев, С. Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2010. – Т. 1, № 2(43). – С. 4-9.

32. Бывальцева, И. С. Практические аспекты применения маркетинговых методов сопровождения вывода на рынок нового продукта / И.С. Бывальцева, Г.Е. Калинкина // Менеджмент: теория и практика. – 2020. – №. 4. – С. 132-140.

33. Бызов, А. В. Маркетинг в проектном управлении и его современные тенденции / А. В. Бызов, А. А. Новиков // Вестник современных исследований. – 2019. – № 4.5(31). – С. 13-17.

34. Васильев, С.В. Маркетинговая деятельность в строительной отрасли / А.Н. Германчук, С.В. Васильев // Вестник ДонНУ Серия В: Экономика и право. – 2020. – № 4 – С. 64-70.

35. Васильев, С.В. Комплекс маркетинга при реализации проекта / С.В. Васильев // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. 3, т. 2, ч.1.– С. 73-78.

36. Васильев, С.В. Маркетинг проектов: сущность, подходы, этапы реализации / С.В. Васильев // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. 4, т. 1. – С. 129-134.

37. Васильев, С.В. Ценностно-ориентированный подход в проектном маркетинге / А.Н. Германчук, С.В. Васильев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Том 12–№8а. – С.266-273.

38. Васильев, С.В. Маркетинговые риски на этапе планирования и разработки проекта // А.Н. Германчук, С.В. Васильев // Вестник института экономических исследований. – 2023. – №1(29). – С. 74-79.

39. Васильев, С.В. Модель формирования ценности проекта: стейкхолдерский подход / А.Н. Германчук, С.В. Васильев // Первый экономический журнал. – 2023. – №2(332). – С. 12-18.

40. Васильев, С.В. Концепция проектного маркетинга / С.В. Васильев // Вестник ДонНУ. Серия В: Экономика и право. – 2023. – № 1 – С. 21-26.

41. Васильев, С.В. Маркетинг в управлении проектами / Васильев С.В. // Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №4 – 2022. – С.17-21.

42. Васильев, С.В. К вопросу маркетинга проекта / С.В. Васильев // Молодежь и научно-технический прогресс: сб. XIV Междунар. научн.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 8-9 апр. 2021 г., г. Губкин в 2 т., т. 2. – Старый Оскол: ООО «Ассистент плюс», 2021. – С.23-25.

43. Васильев, С.В. К вопросу развития строительной отрасли Донецкой Народной Республики / С.В. Васильев // Актуальные проблемы социально-экономического и экологического развития промышленного региона: сб. матер. III междунар. научн.-практ. интернет-конф., 20 мая 2021 г. – Алчевск: ГОУ ВО ЛНР «ДонГТИ», 2021. – С.21-22.

44. Васильев, С.В. Маркетинговая составляющая проектов / С.В. Васильев // Информационное пространство Донбасса: проблемы и

перспективы: матер. IV Респ. с междунар. участ. науч.-практ. конф., 28 окт. 2021 г. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2021. – С. 169-171.

45. Васильев, С.В. Маркетинговое сопровождение проекта: специфика и проблемы / С.В. Васильев // Фотинские чтения – 2022 (весеннее собрание): матер. IX Междунар. научн.-практ. конф., г. Ижевск, 26–28 мая 2022 г. – Ижевск: Изд-во УИР ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2022. – С.89-93.

46. Васильев, С.В. Подход к проекту через комплекс маркетинга / С.В. Васильев // Вестник экономического научного общества студентов и аспирантов: Межвузовский студ. науч. журнал = Bulletin of students' economic scientific society / Под ред. специалиста по НИРС МБИ имени Анатолия Собчака Е.В. Мартыновой. – СПб.: Изд-во МБИ, 2022. – № 60. – С. 236-237.

47. Васильев, С.В. Ценности AGILE-технологий в условиях реализации проектов / С.В. Васильев // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства: сб. матер. XIV Междунар. научн.-практ. конф., посвященной 50-летию ДГТУ, г. Махачкала, 21-22 сент. 2022. – С.70-72.

48. Васильев, С. В. Формирование ценности проекта: стейкхолдерский подход / С. В. Васильев // Проблемы управления - 2022: Материалы 30-й Всероссийской студенческой конференции, Москва, 27 апреля 2022 года / Государственный университет управления. Том 1. – Москва: Государственный университет управления, 2022. – С. 6-8.

49. Васильев, С.В. Оценка индикаторов ценности проекта в условиях цифровой трансформации / С.В. Васильев // Современные тенденции управления, экономики и финансов в эпоху цифровизации: сб. матер. XIX Всеросс. научн.-практ. конф. студ., маг., аспирант. (с междунар. участ.), г. Челябинск, 15 марта 2023. – С. 152-156.

50. Викторов, М. Ю. Цифровизация процессов реализации инвестиционно-строительных проектов / М. Ю. Викторов // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2020. – Т. 10, № 4(35). – С. 516-523. – DOI 10.21285/2227-2917-2020-4-516-523.

51. Вересова, М. П. Специфика системы маркетинга на разных стадиях жизненного цикла строительного проекта / М. П. Вересова // Аллея науки. – 2020. – Т. 2, № 12(51). – С. 407-410.

52. Власова, Е. А. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами проекта / Е. А. Власова, О. В. Иванчина // Научный диалог: Экономика и менеджмент: Сборн. научн. трудов по матер. XI междунар. научн. конф., Санкт-Петербург, 08 декабря 2017 года. – Санкт-Петербург: Международная Научно-исследовательская Федерация "Общественная наука", 2017. – С. 81-82. – DOI 10.18411/spc-8-12-2017-22.

53. Возмилов, И. Д. Маркетинговые коммуникации в управлении проектами на рынке жилой недвижимости / И. Д. Возмилов, Л. М. Капустина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 3(35). – С. 141-146.

54. Воробьева, О. А. Гибкие методологии проектного менеджмента / О. А. Воробьева, М. А. Монашев // Менеджмент: теория и практика. – 2017. – № 3-4. – С. 46-54.

55. Воропаев, В. И. Управление проектами как важнейшее условие активизации инвестиционных процессов в регионах России / В. И. Воропаев, Л. В. Миронова // Федеративные отношения и региональная социально-экономическая политика. – 2001. – № 7. – С. 10-16.

56. Воропаев, В. И. Особенности управления проектами в условиях кризиса / В. И. Воропаев // Управление проектами и программами. – 2009. – № 3. – С. 206-209.

57. Воротников, А. М. Маркетинг проектов, как необходимый компонент реализации проектов государственно-частного партнерства / А. М. Воротников, Д. С. Слепцова // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5, № 4. – С. 127-132.

58. Возгомент, Н. В. Преимущества BIM-моделирования в инвестиционно-строительной сфере в условиях цифровых трансформаций

отрасли / Н. В. Возгомент, О. Е. Астафьева // Вестник университета. – 2021. – № 7. – С. 58-66. – DOI 10.26425/1816-4277-2021-7-58-66.

59. Воргунова, В. Р. Управление продавцами и поставщиками в проектном менеджменте / В. Р. Воргунова, С. Ю. Андреев // Вестник современных исследований. – 2018. – № 12.12(27). – С. 92-94.

60. Волочаева, Ю. И. Разработка на предприятии организационно-нормативных документов по маркетингу и развитие маркетинговых коммуникаций в рыночных условиях / Ю. И. Волочаева, С. Ф. Тютрина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 4(44). – С. 295-301.

61. Вуец, Л. В. Прогнозирование развития инструментария оценки рисков в управлении проектами / Л. В. Вуец // Проблемы региональной экономики (г. Ижевск). – 2021. – № 1-2. – С. 94-99.

62. Гаврилова, Т. А. Когнитивный подход к созданию онтологии / Т. А. Гаврилова, А. В. Воинов // Научно-техническая информация. Серия 2: Информационные процессы и системы. – 2007. – № 3. – С. 19-23.

63. Германчук, А. Н. Формирование потребительской ценности товаров в системе трейд-маркетинга / А. Н. Германчук // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 63-71.

64. Германчук, А.Н. Теория и методология формирования системы трейдмаркетинга: монография / А.Н. Германчук. – Донецк: ФЛП «Кириенко», 2019. – 392 с.

65. Гельруд, Я. Д. Математические модели проектного управления для инвестора / Я. Д. Гельруд, В. И. Воропаев // Управление проектами и программами. – 2013. – № 2. – С. 102-112.

66. Гордаш, В. А. Стратегии и механизмы управления рисками при реализации строительного проекта / В. А. Гордаш, А. Н. Коркишко // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1(114). – С. 646-649.

67. Горлевская, Л. Э. Трансформация роли потребителя в маркетинговых коммуникациях / Л. Э. Горлевская // Финансовая экономика. – 2019. – № 11. – С. 569-571.

68. Горнштейн, М. Ю. Маркетинговые стратегии на разных этапах жизненного цикла товара / М. Ю. Горнштейн // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 3(73). – С. 29-31.

69. Григорьева, Н. С. Маркетинговое сопровождение в проектном управлении: применение в бизнесе и государственном секторе / Н. С. Григорьева, Д. И. Дынник // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2020. – № 6(121). – С. 11-15.

70. Григорян, Т.Г. Ценностно-ориентированное управление содержанием инновационных проектов в условиях кризиса / Т. Г. Григорян, А. С. Корзняков // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – Т. 2. № 2(22). – С. 49-53. DOI 10.15587/2312-8372.2015.40878.

71. Григорян, Т. Г. Совершенствование процессов принятия решений в управлении проектами / Т. Г. Григорян // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2012г. – Т. 1. № 12(55). – С. 44-46.

72. Гуляева, А. М. Организация продвижения инвестиционных проектов в системе регионального маркетинга / А. М. Гуляева // Инструменты и механизмы формирования конкурентоспособности социально-экономических систем : Сборн. стат. Междунар. научн.-практ. конф., Калуга, 01 мая 2023 года. – Уфа: ООО "Аэтерна", 2023. – С. 11-13.

73. Гусева, М. Н. Затраты на маркетинг на этапах жизненного цикла проекта / М. Н. Гусева // Задачи системного анализа, управления и обработки информации: межвузовский сборник научных трудов под общей редакцией Е. В. Никульчева /: НОУ ВПО Московский технологический институт "ВТУ", Москва 2014. – Выпуск 4.– С. 5-9.

74. Дорохина, Е. Ю. Управление рисками как элемент управления проектами / Е. Ю. Дорохина // Современные аспекты экономики. – 2008. – № 11(136). – С. 84-99.

75. Елкина, Л. Г. Интеграция процессного подхода и Agile-технологии проектного менеджмента в бережливом производстве / Л. Г. Елкина, Н. А. Сухова, А. А. Яковлева // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 1(151). – С. 51-57. – DOI 10.34773/EU.2020.1.13.

76. Жигирь, А. А. Предпринимательство как проектная реализация концепций стратегического менеджмента и маркетинга / А. А. Жигирь // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 30(4). – С. 39-43. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-10389.

77. Жукова, Т. Н. Управление маркетингом проекта на основе концепции "маркетинга отношений" / Т. Н. Жукова // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2014. – № 1(68). – С. 77-82.

78. Жукова, Т. Н. Маркетинговый анализ и управление коммуникациями проекта / Т. Н. Жукова, Е. К. Чугунова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. – 106 с. – ISBN 978-5-7310-3306-0.

79. Зубкова, К. А. Маркетинговые коммуникации в продвижении облачных технологий в России: проблемы и пути решения / К. А. Зубкова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 5(57). – С. 179-182.

80. Зундэ, В. В. Интегрированные маркетинговые коммуникации: тенденции формирования, факторы и приоритеты развития в условиях ситуации современного экономического кризиса / В. В. Зундэ // Terra Economicus. – 2009. – Т. 7, № 1-2. – С. 74-79.

81. Зундэ, В. В. Теоретические и практические аспекты кастомизации в комплексе маркетинговых коммуникаций / В. В. Зундэ // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2009. – № 2(28). – С. 30-36.

82. Иванова, К. Э. Особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов / К. Э. Иванова // Administrative Consulting. – 2021. – Т. 7, № 4. – С. 23-30.

83. Иванова, Н. Е. Место и роль маркетинга в жизненном цикле инновационного проекта / Н. Е. Иванова // Экономика: теория и практика. – 2008. – № 2(16). – С. 63-68.

84. Иванов, М. Ф. Активизация реализации инновационно-инвестиционной деятельности на региональном и местном уровне / М. Ф. Иванов // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2008. – Т. 4, № 4. – С. 183-190.

85. Иванов, М.Ф. Теоретические аспекты инвестиционно-строительного комплекса кризисного региона / А. С. Тарасов, М. Ф. Иванов // Инвестиции, строительство, недвижимость как материальный базис модернизации и инновационного развития экономики: Матер. VIII Междунар. научн.-практ. конф. В 2-х частях, Томск, 13– 15 апреля 2018 года – Томск: Томский государственный архитектурно-строительный университет, 2018. – Часть 1. – С. 251-255.

86. Иванов, М. Ф. Перспективы инвестиционно-инновационного развития экономики и социальной сферы Донецкой народной Республики в условиях цифровизации экономики и интеграции с Российской Федерацией / М. Ф. Иванов, Ю. В. Новикова // Инвестиционно-инновационное развитие в условиях цифровизации экономики: стратегии, факторы, механизмы: Матер. Круглого стола, Донецк, 14 апреля 2021 года / под общ. ред. С. В. Беспаловой, Н. В. Шемякиной. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2021. – С. 92-94.

87. Иванов, М. Ф. Пути решения финансовых и инвестиционных проблем развития строительства в Донецкой Народной республике в современных условиях / М. Ф. Иванов, С. С. Наумец, Р. И. Теряев // Строитель Донбасса. – 2019. – № 3(8). – С. 6-11.

88. Иванов, М. Ф. Стратегия управления развитием строительного комплекса Донецкой народной Республики / М. Ф. Иванов, А. С. Тарасов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития

территорий: Матер. V Междунар. научн.-практ. конф., Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: ГОУ ВПО "Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики", 2021. – С. 136-138.

89. Иванов, М. Ф. Современные подходы к маркетингу предприятий АПК и их инвестиционно-строительным проектам / М. Ф. Иванов // Торговля и рынок. – 2022. – № 2(62). – С. 108-113.

90. Игнатъев, В. А. Внедрение технологий градостроительного управления в систему архитектурного образования / В. А. Игнатъев, Н. Г. Юшкова // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Строительство и архитектура. – 2008. – № 12(31). – С. 171-174.

91. Ижболдина, М. П. Система маркетингового управления проектами в строительной отрасли / М. П. Ижболдина // Богомолдовские чтения - 2019: Сб. научн. труд. Междунар. научн.-практ. конф., Москва, 20 июня 2019 года / Москва, 2019. – С. 41-43.

92. Илышева, М. А. Интеграция маркетинга в корпоративную систему управления проектами / М. А. Илышева, Г. М. Полляк, С. Н. Лапшина, А. А. Детков // Экономика и управление в машиностроении. – 2019. – № 1. – С. 42-46.

93. Интегрированные маркетинговые коммуникации / Т. Б. Фейлинг, Е. К. Торосян, Т. В. Каткова, Д. Х. Сабанчиева. – Санкт-Петербург : Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2019. – 94 с. – ISBN 978-5-00045-760-3.

94. ИСО 21502:2020 Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:21502:ed-1:v1:en>

95. Карова, А. У. Digital-маркетинг в строительной индустрии / А. У. Карова, Г. В. Михеев, М. М. Тарзян [и др.] // Экономика и

предпринимательство. – 2022. – № 5(142). – С. 800-804. – DOI 10.34925/EIP.2022.142.5.151.

96. Кащеева, Е. В. Маркетинговые проекты в среде проектного управления / Е.В. Кащеева // Экономические проблемы современного общества. – 2018. – С. 123-128.

97. Кендалл, Д. И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI : [пер. с англ.] / Д. И. Кендалл ; Лжералд И. Кендалл, РМР, Стивен К. Роллинз, РМР; Под общ. ред. Е. В. Колосовой и А. В. Цветкова. – Москва : ПМСОФТ, 2004. – 569 с. – ISBN 5-9900281-1-3.

98. Киселева, М. А. Специфика управления проектом кампании интегрированных маркетинговых коммуникаций / М. А. Киселева // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2012. – № 3. – С. 351-353.

99. Клилэнд, Д. Управление заинтересованными лицами проекта / пер. с англ. – М. – 2004. – Ч. 1. – Гл. 4. – С. 73–91.

100. Костина, А. А. Маркетинг проекта / А. А. Костина, О. М. Садрттинова // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития: сб. научн. трудов по матер. Междунар. научн.-практ. конф., Саратов, 07 декабря 2016 года / Саратовский государственный технический университет. – Саратов: ООО Издательство «КУБиК», 2016. – С. 124-127.

101. Коньшунова, А. Ю. Проектное управление маркетинговой деятельностью //Сборники конференций НИЦ Социосфера. – Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ sro, 2014. – №. 44. – С. 17-23.

102. Коньшунова, А. Ю. Маркетинговые проекты в контексте проектного управления //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – №. 1. – С. 85-90.

103. Курганская, Н. Р. Интеграция маркетинга в систему проектного управления / Н. Р. Курганская, Е. Г. Патрушева // Теоретическая экономика. – 2021. – № 2(74). – С. 109-114.

104. Кузнецов, И. И. Критерии и факторы успешности проектов / И.И. Кузнецов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 6(71). – С. 443-447.
105. Кузнецова, А. В. Теоретические аспекты управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями / А. В. Кузнецова // Конкурентоспособность территорий: Матер. XX Всеросс. Эконом. форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях, Екатеринбург, 27–28 апреля 2017 года. Том Часть 5. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2017. – С. 217-220.
106. Куприянов, С. В. Управление проектом на предынвестиционной фазе жизненного цикла / С. В. Куприянов, В. А. Тарадай // Известия высших учебных заведений. Горный журнал. – 2011. – № 3. – С. 10-14.
107. Крылова, О. В. К вопросу внедрения современных организационных структур управления проектами в области строительства / О. В. Крылова // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 277-279.
108. Лайцан, Я. Г. Значение маркетинга в процессе управления проектами / Я. Г. Лайцан, С. Л. Парфенова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – Т. 2, № 7. – С. 80.
109. Ледян, Д. И. Эволюция командного взаимодействия в управлении проектами / Д. И. Ледян, А. В. Шаврин // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2022. – № 1(31). – С. 1-11.
110. Лесков, С. В. Цифровизация проектов строительства магистральных трубопроводов / С. В. Лесков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 11-1(81). – С. 130-135. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-11-1-130-135.
111. Локтионов, Д. А. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом / Д. А. Локтионов, В. П. Масловский // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 6. – С. 839-854. – DOI 10.18334/ce.12.6.39179.

112. Лосев, К. Ю. К методологии автоматизации жизненного цикла зданий и сооружений / К. Ю. Лосев, Ю. Г. Лосев // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 1. – С. 1-13.
113. Лукманова, И. Г. О новых задачах инвестиционно-строительной деятельности в контексте трендов пространственного развития России / И. Г. Лукманова, Н. Ю. Яськова // Вестник МГСУ. – 2019. – Т. 14, № 6(129). – С. 774-784. – DOI 10.22227/1997-0935.2019.6.774-784.
114. Львова, М. И. Теоретические аспекты инвестиционных проектов в сфере строительства / М. И. Львова, Ю. А. Долгих // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53(6). – С. 173-180.
115. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами / Под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 6-е изд. – М.: Омега-Л, 2010. – с. 960.
116. Малолетков, И. Ю. Особенности рисков реализации инвестиционных проектов в строительстве / И. Ю. Малолетков // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 9-3. – С. 93-97.
117. Матюнина, О. Е. Управление проектами в условиях цифровой трансформации / О. Е. Матюнина, Ю. Л. Бадаев, А. С. Кушнарев // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : Сб. матер. VIII Междунар. научн.-практ. конф., Москва, 07 апреля 2023 года. – Москва: ООО "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 172-178.
118. Маматова, Н. А. Особенности маркетинга в инновационных проектах / Н. А. Маматова // Экономико-управленческий конгресс: сб. ст. по матер. Междунар. научн.-практ. мероприят., Белгород, 30 октября 2020 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2020. – С. 15-19.
119. Марченко, В.М. Управление рисками ценности проекта / В.М. Марченко // Бизнес информ. – 2019. – № 12(503). – Р. 221-227. – DOI 10.32983/2222-4459-2019-12-221-227.

120. Мещерякова, Т. С. Внедрение технологии BIM-моделирования в деятельность инжиниринговой компании / Т. С. Мещерякова, В. В. Капканова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2(127). – С. 1216-1222. – DOI 10.34925/EIP.2021.127.2.243.

121. Мжельская, А. Д. Ценностно - ориентированный подход в брендинге / А. Д. Мжельская // Наука, образование и инновации: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Томск, 25 июня 2016 года / Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. – Томск: ООО «ОМЕГА САЙНС». – 2016. – С. 237-239.

122. Мильто, В. В. Риск-менеджмент в проектном финансировании малых предприятий: автореф. ... дисс. канд. наук : 08.00.10 / Мильто Вадим Валентинович. – Ярославль, 2007. – 25 с.

123. Моисеенко, Ж. Н. Основные признаки и этапы управления проектами на предприятии / Ж. Н. Моисеенко, А. В. Рубайлов // Вестник Донского государственного аграрного университета. – 2021. – № 3(41). – С. 125-130.

124. Моисеенко, Ж. Н. Жизненный цикл проекта / Ж. Н. Моисеенко // Форум молодых ученых. – 2021. – № 6(58). – С. 538-542.

125. Мошкин, И. В. Облачные технологии в контексте проектного менеджмента / И. В. Мошкин, В. А. Романов, В. В. Хубулова, З. А. Губиева // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2018. – Т. 24, № 9. – С. 90-96. – DOI 10.21209/2227-9245-2018-24-9-90-96.

126. Мохначев С. А. Особенности управления предметной областью проекта общенационального значения / С. А. Мохначев, Е. В. Грахова, Д. С. Власов // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 2-2. – С. 411-415.

127. Молебнова, Е. А. Корпоративная система управления проектами как инструмент управления проектами / Е. А. Молебнова // NovaUm.Ru. – 2018. – № 16. – С. 157-158.

128. Мусаева, А. К. Сущность и содержание управления проектами, цель и критерии управления проектом / А. К. Мусаева // Вестник научных

конференций. – 2020. – № 6-2(58). – С. 132-133.

129. Мугаева, Е. В. Влияние маркетинговых коммуникаций на конкурентоспособность предприятия / Е. В. Мугаева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 198-201. – DOI 10.24412/2309-4788-2021-11299.

130. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (Guidance on project management) [Электронный ресурс] https://www.isopm.ru/download/GOST_R_ISO_21500-2014.pdf

131. Национальные проекты: итоги 2022. Аналитика. Sherpa group. [Электронный ресурс] <https://sherpagroup.ru/analytics/pdf/3f54c93.pdf>

132. Неганова, В. П. Маркетинг взаимоотношений: ценностный подход / В. П. Неганова // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2014. – № 22-1. – С. 178-185.

133. Неганов, С. А. Понятие ценности в современном маркетинге / С. А. Неганов, И. С. Неганова, А. В. Чирков, В. П. Неганова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 4-5(41). – С. 145-151.

134. Никишкин, В. В. Анализ инновационных проектов в предпроектном маркетинге / В. В. Никишкин // Экономические и гуманитарные науки. – 2011. – № 2(229). – С. 29-32.

135. Николаенко, В. С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта / В. С. Николаенко // Инновации в менеджменте. – 2021. – № 1(27). – С. 38-47.

136. Новоселова, И. В. Применение BIM-технологий на всех стадиях жизненного цикла строительного проекта / И. В. Новоселова, И. А. Чернявский // Современные тенденции в строительстве, градостроительстве и планировке территорий. – 2022. – Т. 1, № 3. – С. 4-15. – DOI 10.23947/2949-1835-2022-1-3-4-15.

137. Нонака, И. Компания – создатель знания – Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Т. Хиротака. – Изд-во «Олимп-Бизнес». – 2011. – 384 с.

138. Онищенко, С. П. Основные объекты маркетинга в проектной деятельности / С. П. Онищенко, Т. И. Берневек // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2013. – Т. 3, № 2(63). – С. 8-12.

139. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года. Аналитический обзор. Национальный центр государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] <https://pppcenter.ru/upload/iblock/5b4/5b4d97fb08864dd525b2923a2b14b415.pdf>

140. Паркаев, П. С. Актуальность использования agile методологии проектного менеджмента в современных экономических условиях / П. С. Паркаев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2018. – Т. 3, № 4(14). – С. 87-89.

141. Пацюк, Е. В. Комплекс маркетинга на предприятиях промышленности строительных материалов автореф. ... дисс. канд. наук : 08.00.05 / Пацюк Елена Васильевна. – Волгоград, 2006. – 24 с.

142. Пескова, О. С. Эволюция маркетинга как концепции управления рынком: переход от классического маркетинга к «новому» маркетингу / О. С. Пескова, Т. Б. Борискина, Г. А. Мершиева, Е. В. Самсонова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 1(51). – С. 60-67. – DOI 10.36683/2076-5347-2020-1-51-60-67.

143. Пиксайкина А. А. Актуальность внедрения цифровых технологий в процесс управления проектной деятельностью в строительстве / А. А. Пиксайкина, В. В. Ермолаев, Д. А. Бусаргин, А. В. Кудашкин // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2021. – № 4(35). – С. 169-176.

144. Писарева, Е. В. Проблемы интеграции маркетинговых коммуникаций в условиях дестабилизации региональной экономики / Е. В. Писарева // Beneficium. – 2022. – № 4(45). – С. 59-64. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).59-64.

145. Попов, Н. К. Ценность социального проекта: базовые подходы / Н. К. Попов // Аллея науки. – 2021. – Т. 1, № 3(54). – С. 216-220.
146. Позняков, В. В. О реальной ценности управления проектами, программами и портфелями (УППП) и стандартов УППП / В. В. Позняков // Управление строительством. – 2019. – № 1(14). – С. 61-72.
147. Положение «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». утв. Постановлением Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050.
148. Поляков, В. Г. Институциональные аспекты исследования инвестиционной деятельности в строительстве / В. Г. Поляков // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2010. – № 3(32). – С. 111-116.
149. P2M. Управление инновационными проектами и программами. Теория и практика применения. – СПб.: Профессиональная литература, АйТи-Подготовка, 2013. – 320 с.: ил.
150. Плетнева, А. В. Гармоничное управление проектами и программами в условиях изменяющейся окружающей среды / А.В. Плетнева // Вестник университета. – 2021. – № 4. – С. 18-24. – DOI 10.26425/1816-4277-2021-4-18-24.
151. Пустошкин, В. В. Оценка эффективности применения корпоративной системы управления проектами как инновационного способа управления строительными проектами / В. В. Пустошкин // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 351-353.
152. Пожидаева, А. Д. Применение современных методов консультирования в проектном менеджменте / А. Д. Пожидаева, А. В. Яковенко // Аллея науки. – 2018. – Т. 6, № 5(21). – С. 159-162.
153. Платов, А. GAPPS:2006. Новый стандарт в проектном менеджменте / А. Платов // Управление проектами. – 2008. – № 3. – С. 18-25.

154. Половова, Т. А. Принципы и элементы проектного управления / Т. А. Половова, А. Р. Кокшаров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 10-1. – С. 113-120. – DOI 10.34670/AR.2020.92.10.013.
155. Погорелов, М. В. Значимость управления проектными рисками в методологии управления проектами / М. В. Погорелов // Colloquium-Journal. – 2019. – № 26-5(50). – С. 19-20. – DOI 10.24411/2520-6990-2019-10951.
156. Разу, М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. Управление программами и проектами. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М: ИНФРА-М, 2000. - 320 с.
157. Разу, М. Л. Управление проектом: основы проектного управления: / М. Л. Разу [и др.] ; под ред. М. Л. Разу ; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., стер. - М. : КноРус, 2012. – 754 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-406-02099-9
158. Раменский, П. А. Особенности реализации проект маркетинга / П. А. Раменский // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – № 10. – С. 88-91.
159. Романова, А. И. Маркетинг проекта / А.И. Романова //Аллея науки. – 2018. – Т. 2. – №. 3. – С. 244-247.
160. Роздольская, И. В. Маркетинг инновационных идей: проблемы выявления, методы генерации и способы реализации / И. В. Роздольская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №. 1. – С. 25-32.
161. Романенко, М.А. Концепция комплексности подходов к управлению проектами на предприятиях / М.А. Романенко // Трубопроводный транспорт: теория и практика. – 2016. – № 6(58). – С. 56-59.
162. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2022 года. Аналитический дайджест. Центр ГЧП при поддержке ВЭБ РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый : <https://econ.lenobl.ru/media/content/docs/>
163. Остервальд, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальд, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2016.

– 288 с.

164. Рутковская, М. В. Маркетинговые коммуникации как залог эффективной деятельности компании / М. В. Рутковская // Вестник Кыргызского государственного университета строительства, транспорта и архитектуры им. Н.Исанова. – 2011. – № 3. – С. 109-113.

165. Рыбалка, А. Н. Строительная отрасль в Донецкой Народной Республике: Ключевые проблемы и пути их решения / А. Н. Рыбалка // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты: Сб.стат. V Междунар. научн.-практ. конф., Пенза, 25 августа 2021 года. Пенза: Наука и Просвещение. – 2021. – С. 14-17.

166. Саакян, С. С. Концептуальная модель формирования Scrum-команды инвестиционно-строительного проекта / С. С. Саакян, М. С. Пантелеева // Строительство - формирование среды жизнедеятельности: Сборник материалов семинара молодых учёных XXIV Междунар. научн. конф., Москва, 22–24 апреля 2021 года. – Москва: Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, 2021. – С. 226-230.

167. Самсонова, Т.А. Ценностно-ориентированный подход в вопросе цифровизации экономики / Т.А. Самсонова // Мягкие измерения и вычисления. – 2019. – № 10(23). – С. 14-18.

168. Самойлова, Т. А. Практика применения scrum в проектном менеджменте / Т. А. Самойлова // Гуманитарные науки в XXI веке. – 2017. – № 37. – С. 24-28.

169. Сазанова, Л. А. Особенности анализа стейкхолдеров в управлении проектами / Л. А. Сазанова // Современная наука: теоретический и практический взгляд : Матер. X Междунар. научн.-практ. конф. Сб. научн. трудов, Таганрог, 17–19 апреля 2018 года– Таганрог: Издательство «Перо», 2018. – С. 105-108.

170. Сарычев, Д. А. Созданная ценность как ключевой индикатор успешной реализации проекта / Д.А. Сарычев // Бизнес информ. – 2014. – № 2. – С. 382-386.

171. Сахнов В. С. Роль ценностей в управлении проектами на предприятии / В. С. Сахнов, Д. О. Орлов, А. С. Небогин, Р. А. Тарасов // Инновационные научные исследования. – 2021. – № 10-3(12). – С. 151-156. – DOI 10.5281/zenodo.5732652.

172. Сергушина, Е. С. Проектная деятельность в строительстве: понятие и требования к ее качеству / Е. С. Сергушина, А. А. Строганова // Агрофорсайт. – 2020. – № 1(25). – С. 15 -19.

173. Старченко, В. А. Особенности маркетингового управления строительными проектами / В. А. Старченко // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2010. – № 12. – С. 51-55.

174. Старченко, В. А. Маркетинговые аспекты управления строительными проектами: автореф. ... дисс. канд. наук : 08.00.05 / Старченко Вера Александровна. – Ростов-на-Дону, 2011. – 26 с.

175. Скиба, А. А. Анализ риска в инвестиционно- строительном проекте / А. А. Скиба, А. В. Гинзбург // Вестник МГСУ. – 2012. – № 12. – С. 276-281.

176. Скоробогатова, В. В. Современные тенденции повышения уровня качества в проектной деятельности в сфере строительства / В. В. Скоробогатова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 4(68). – С. 450-455.

177. Сулейманов, Р. Ф., Никифорова, С. В. Проектный подход к оценке маркетинговой стратегии / Р. Ф. Сулейманов, С. В. Никифорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №. 4 (40). – С. 97-98.

178. Стандарт GPM®Global P5™ для устойчивого управления проектами. Вер. 1.5. ГПМ Глобал. Доступно по адресу: <https://www.greenprojectmanagement.org/the-p5/>.

179. Соловьева, Е. Особенности маркетинговых коммуникаций при business-to-business продвижении / Е. Соловьева // Маркетинговые коммуникации. – 2002. – № 5. – С. 6-7.

180. Ростендер [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый : // URL: <https://rostender.info/>

181. Татарченко, Е. И. Маркетинг инвестиционных проектов / Е. И. Татарченко // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 4(44). – С. 189-193.

182. Тофан, А. Л. Формирование системы экономической безопасности предприятия на основе проектного подхода / А. Л. Тофан // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 3. – С. 193-197.

183. Тофан, А. Л. Применение скоринговых моделей при реализации проектов на предприятии / А. Л. Тофан // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-2(64). – С. 57-62.

184. Тофан, А. Л. Маркетинговые проекты в контексте проектной деятельности предприятий / А. Л. Тофан // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 3-2(63). – С. 142-147.

185. Тофан, А. Л. Управление проектами с учетом рискового подхода / А. Л. Тофан // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 4. – С. 250-254.

186. Ткаченко, И. Н. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов / И. Н. Ткаченко, К. К. Сивокоз // Управленец. – 2017. – № 4(68). – С. 85-95.

187. Удальцова, Н.Л. Проектирование ценностного предложения // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 4. – С. 1427-1446.

188. Филь, О. А. Управление рисками проекта / О. А. Филь // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 17. – С. 169-172.

189. Федорченко, В. А. Инструментарий гибкой методологии управления проектами в строительной отрасли / В. А. Федорченко, Ж. А. Василенко // Теоретическая и прикладная экономика. – 2022. – № 1. – С. 1-10. – DOI 10.25136/2409-8647.2022.1.35958.

190. Федюшин, Н. А. Цели и задачи маркетинга в процессе разработки инновационных проектов / Н. А. Федюшин // Вестник международных научных конференций. – 2015. – № 3(7). – С. 14-20.

191. Фурта, С. Д. Аналогии между управлением рисками и управлением стейкхолдерами проекта / С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина, М. М. Попова // Инициативы XXI века. – 2016. – № 3-4. – С. 13-19.

192. Хан, Р. С. Об особенностях обеспечения эффективности маркетинговых коммуникаций в сфере строительства / Р. С. Хан, В. В. Сурков // Инженерный вестник Дона. – 2015. – № 4(38). – С. 106. – 112.

193. Хамидуллина, Г. Р. Управление командой проекта в сфере маркетинга / Г. Р. Хамидуллина // Студенческий. – 2020. – № 4-1(90). – С. 84-87.

194. Хизбуллина, Р. Р. Аксиологические аспекты экономического поведения и ценностных ориентаций групп стейкхолдеров проекта / Р. Р. Хизбуллина, Э. Р. Нуруллина // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2020. – № 3(44). – С. 50-54.

195. Чагарова, М. И. Маркетинговые коммуникации как способ реализации программы продвижения / М. И. Чагарова, Е. Г. Артамонова, М. К. Переверзева // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 441-444.

196. Чернобаева, Г. Е. Ключевые особенности маркетингового коммуникационного сопровождения проектной деятельности / Г.Е. Чернобаева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – №. 3. – С. 157-161.

197. Чернобаева, Г. Е. Возможности использования маркетингового подхода в управлении стейкхолдерами проекта / Г. Е. Чернобаева // Deutsche

Internationale Zeitschrift für Zeitgenössische Wissenschaft. – 2021. – № 24. – С. 4-6. – DOI 10.24412/2701-8369-2021-24-4-6.

198. Чернобаева, Г. Е. Проблемы маркетингового сопровождения проектной деятельности предприятия / Г. Е. Чернобаева // Наука в центральной России. – 2012. – № 2S. – С. 203-207.

199. Чужаева, Н. С. Управление проектами в маркетинговой деятельности / Н. С. Чужаева, В. А. Менкеева, А. Г. Э. Цакирова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2(80). – С. 1227-1229.

200. Цветкова, В. Е. Выбор жизненного цикла для проекта / В. Е. Цветкова, Д. В. Галахов // Постулат. – 2019. – № 6(44). – С. 44-47.

201. Шабалова, Т. С. Комплекс маркетинговых коммуникаций в строительстве / Т. С. Шабалова, В. К. Романович // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 2-2(72). – С. 156-159. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-2-2-156-159.

202. Шарифуллина, А.Т. Анализ стратегической эффективности организационной деятельности с учетом ценностно-ориентированного подхода / А. Т. Шарифуллина // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 4(94). – С. 179-181.

203. Швыденко, Н. В. Формирование стратегии маркетинг-менеджмента строительного предприятия в контексте его устойчивого развития / Н. В. Швыденко, А. И. Гуськов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 4, № 5(113). – С. 82-88. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.05.04.010.

204. Шевченко, Д. А. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций: достоинства и недостатки различных подходов / Д. А. Шевченко // Маркетинговые коммуникации. – 2013. – № 4. – С. 214-225.

205. Швыденко, Н. В. Формирование стратегии маркетинг-менеджмента строительного предприятия в контексте его устойчивого развития / Н. В. Швыденко, А. И. Гуськов // Экономика и управление:

проблемы, решения. – 2021. – Т. 4, № 5(113). – С. 82-88. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.05.04.010.

206. Штебнер, С. В. Структура системы маркетинга проекта / С. В. Штебнер, И. Е. Петров // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10, № 5-3. – С. 275-279.

207. Baitarakova, B. D. Improving the management of transport infrastructure projects / B. D. Baitarakova, N. B. Korabaeva // Statistics, Accounting and Audit. – 2021. – No. 4(83). – P. 32-37. – DOI 10.51579/1563-2415.2021-4.04.

208. Barnes, M. Construction project management / Australian Construction Law Newsletter –№12. – P. 24-34.

209. Blomquist, T., Wilson, T. Project marketing in multi-project organizations: A comparison of IS/IT and engineering firms. *Industrial Marketing Management*. – 2007– 36(2). – P. 206 – 218

210. Cova, B. Salle, R. Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*. – 2005– № 23(5). – P. 354–359.

211. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 20. No. 1. – P. 65–91. URL: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf>

212. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Harpercollins College Div. – 1984. – 276 p.

213. Guseva, M. N. Management of projects on growth of competitiveness of region / M. N. Guseva // *Vestnik Universiteta*. – 2011. – No. 8. – P. 145-148.

214. *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. – 7th edition. – Project Management Institute, Inc., 2021. – 250 p.

215. Gruber, T. G. From trash to treasure: Living in a postmaterialist world / T. G. Gruber. – 2004. – 11 p.

216. Divueva, N. A. Information Approach to Managing the Expert and Analytical Support for Selecting Innovation Projects / N. A. Divueva, N. A.

Mironov, P. B. Melnik [et al.] // Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. – 2020. – Vol. 12, No. S7. – P. 952-961.

217. Elsheikh, A. M. Agile project management: pros and cons / A. M. Elsheikh, S. M. Al-Oayef, M. I. Aberrah // Системные технологии. – 2022. – No. 2(43). – P. 12-17. – DOI 10.55287/22275398_2022_2_12.

218. IPMA OCB. Organization Competence Baseline. – 2014. – 137 с. [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1690370321&tld=ru&lang=ru&name=IPMA%20\(1\).pdf&text](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1690370321&tld=ru&lang=ru&name=IPMA%20(1).pdf&text)

219. Kerzner, H. Value-driven project management / Harold Kerzner, Frank P. Saladis – New York: The IIL, 2012. – 276 p.

220. Mitchell, R. K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood. – 1997. – Vol. 22. – No 4. – P. 853–886. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

221. Morris, P. Reconstructing Project Management / Morris P. – Chichester: Wiley Blackwell, 2013. – 342 p.

222. Normann, R. Designing interactive strategy: from value chain to value constellation / Normann R., Ramirez R. – New York: Wiley, 1994. – 269 p.

223. Newbould G. Successful Business Politics / G. Newbould, G. Luffman. – Farnborough: Gower Press. – 1989. – 456 p.

224. Normann, R. Management strategies in cluster projects: Cases and discussion Journal of Innovation and Entrepreneurship 6(1) 20147. – p.2-14

225. Pedeliento G. Project marketing: fondamenti disciplinari e implicazioni manageriali per le costruzioni / G. Pedeliento // Teoria e pratica professionale. – 2011. – № 9. – P. 38-43.

226. Simionova, N. E. Assessment of the project management system in the context of the implementation of large-scale projects: approaches and indicators / N. E. Simionova, R. Yu. Simionov, N. G. Sinyak // Real Estate: Economics, Management. – 2021. – No. 3. – P. 30-34.

227. Skaates, M. A. International project marketing: An introduction to the INPM approach / M. A. Skaates, H. Tikkanen // International Journal of Project Management – 2003. – Vol. 21, №. 7. – pp. 503– 510.

228. Shlafman, A. I. Management and Infrastructure of Promising International Projects in the Arctic Zone of the Russian Federation / A. I. Shlafman // Components of Scientific and Technological Progress. – 2021. – No. 5(59). – P. 16-19.

229. Sveiby, K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets / Karl Erik Sveiby, Berrett-Koehler. – San Fransisco. – 1997. – 275 pp.

230. Tikkanen, H. The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios ramework / H. Tikkanen, J. Kujala, K. Artto // Industrial Marketing Management. – 2007. – № 36. – P. 194–205

231. Uzakova, S. T. Value in project management: new directions in theory and practice / S. T. Uzakova, Y. Z. Shildibekov // Central Asian Economic Review. – 2021. – No. 6(141). – P. 116-124. – DOI 10.52821/2789-4401-2021-6-116-124.

232. Heerkens G. R. Project Management (Briefcase Books Series) / Gary R. Heerkens. - McGraw-Hill, 2001. – 250 p.

233. Venkataraman R. Cost and value management in projects / Ray R. Venkataraman and Jeffrey K. Pinto. – USA: New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2008. – 289 p.

234. Wiig, K.M. Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? Expert Systems With Applications, 1997. – Vol. 13.– No. I.– pp. 1-14.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные определения маркетинг проекта

<i>Автор</i>	<i>Фокус исследования</i>	<i>Определение</i>
Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. [214, с.292]	Подсистема управления конкретным проектом	Маркетинг проектов (project marketing) – самостоятельная подсистема управления проектом, в которой исследуются рынок проектов, потребности в различных видах проектов и возможности удовлетворения ее за счет реализации проектов в отраслях и сферах деятельности.
Романова А. И. [216, с. 246]	Мероприятия по реализации конкретного проекта	Тактический срез всей маркетинговой деятельности, определяющий среднесрочные, важные направления, цели, выбранные методы реализации.
Гусева М. Н.[96, с. 6]		Маркетинг проекта дает объективное представление о стратегии и тактике развития проекта и организации проектной деятельности в компании, возможностях по разработке и реализации проекта, способах продвижения продукции проекта на рынке, прогнозирует цены, будущую возможную реализацию, предполагаемую прибыль, основные финансово-экономические результаты проекта
Воротников А.М. , Слепцова Д.С. [74, с.128]	Отраслевой аспект проекта	Маркетинг проекта означает связь с отраслью, что является первостепенным фактором успеха проекта, поскольку оно помогает создать сильную конкуренцию при запуске проекта
Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. [160, с. 309]	Анализ содержания проекта и его жизненного цикла	Маркетинг проектов рассматривается в двух аспектах: первый раскрывает внутреннее содержание маркетинга проекта и представляет собой структуру маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта; второй отражает место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта, т.е. его жизненного цикла
Костина А.А., Садринова О.М. [134, с. 124,127]	Анализ рынка для реализации проекта	Маркетинг проекта – это комплекс мероприятий (исследования, анализ, расчеты), проводимых для подтверждения экономической целесообразности развития проекта. ...Определяет успех того проекта, который умело решает задачи изучения потребностей общества и удовлетворения их возможно полно.
Авдошин, Л. В. [3, с. 6]	Реализация стратегии и тактики предприятия	Маркетинг проекта – это комплексное мероприятие по реализации ранее сформулированных стратегий и направлений.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Состояние строительной отрасли Российской Федерации



Рисунок Б.1 – Рынок предпринимательской деятельности в РФ в 2022 г. по отраслям, %

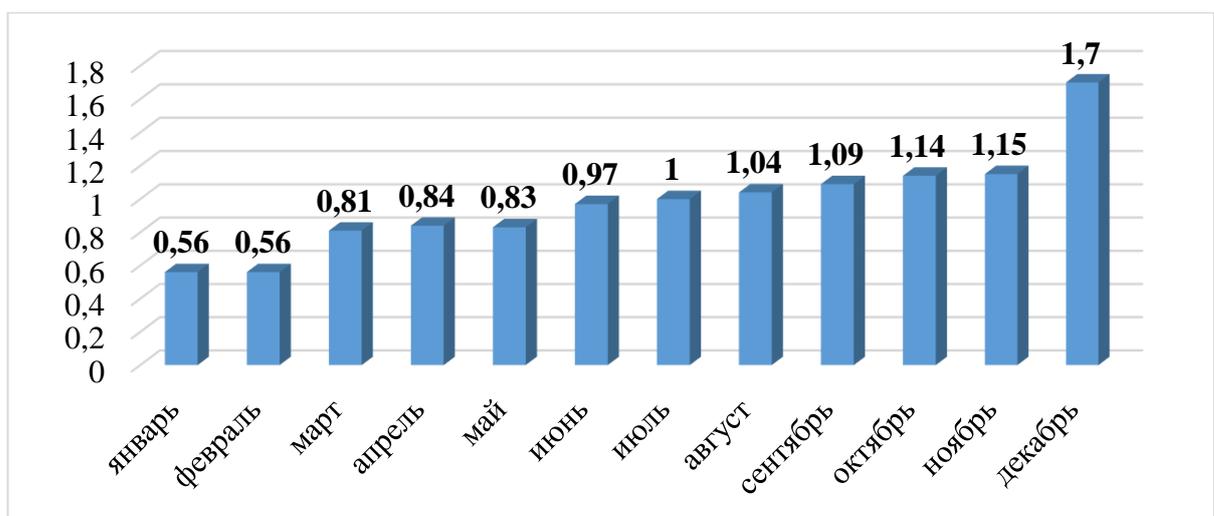


Рисунок Б.2 – Изменение выручки строительных организаций в РФ за 2022г.

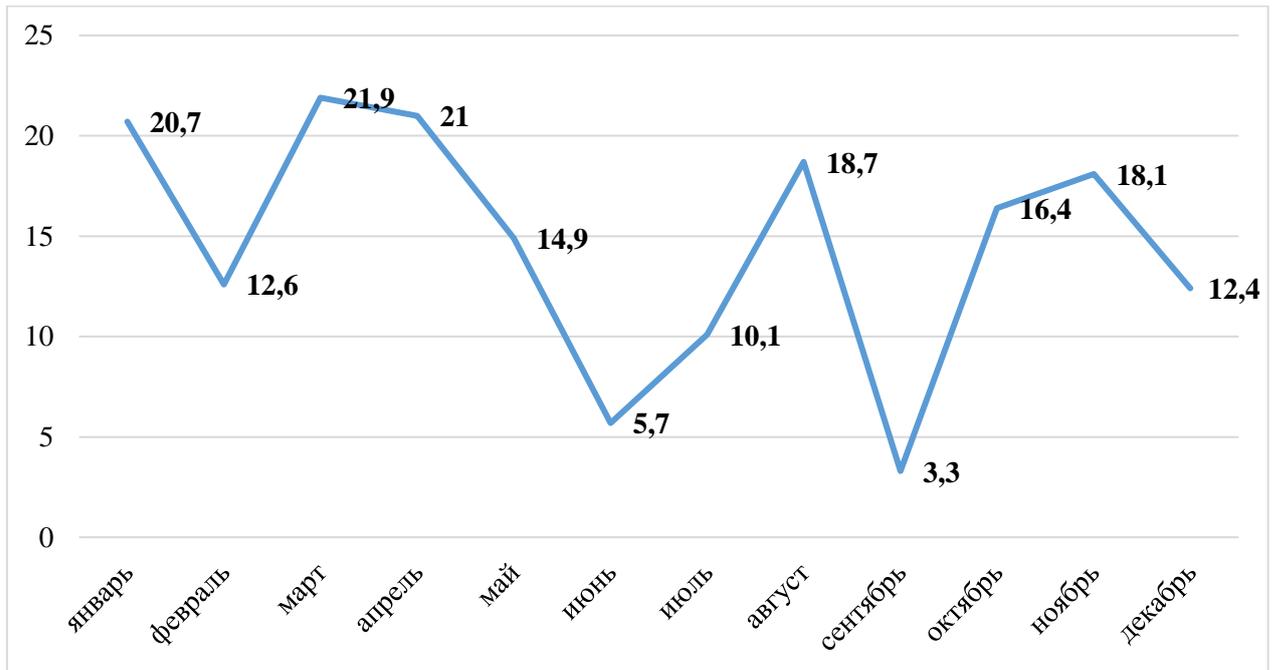


Рисунок Б.3 – Изменение выручки строительных организаций в РФ 2022 г. в сравнении с аналогичным периодом 2021 г.

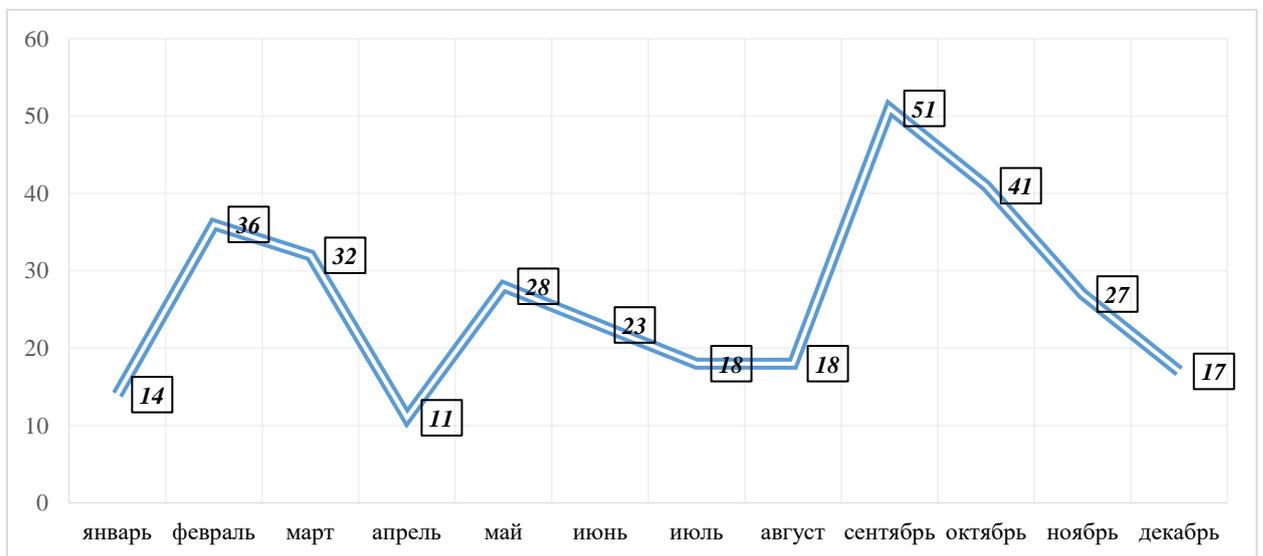


Рисунок Б.4 – Количество государственно-частных проектов, прошедшие коммерческое закрытие в 2022 г. на территории Российской Федерации, ед.

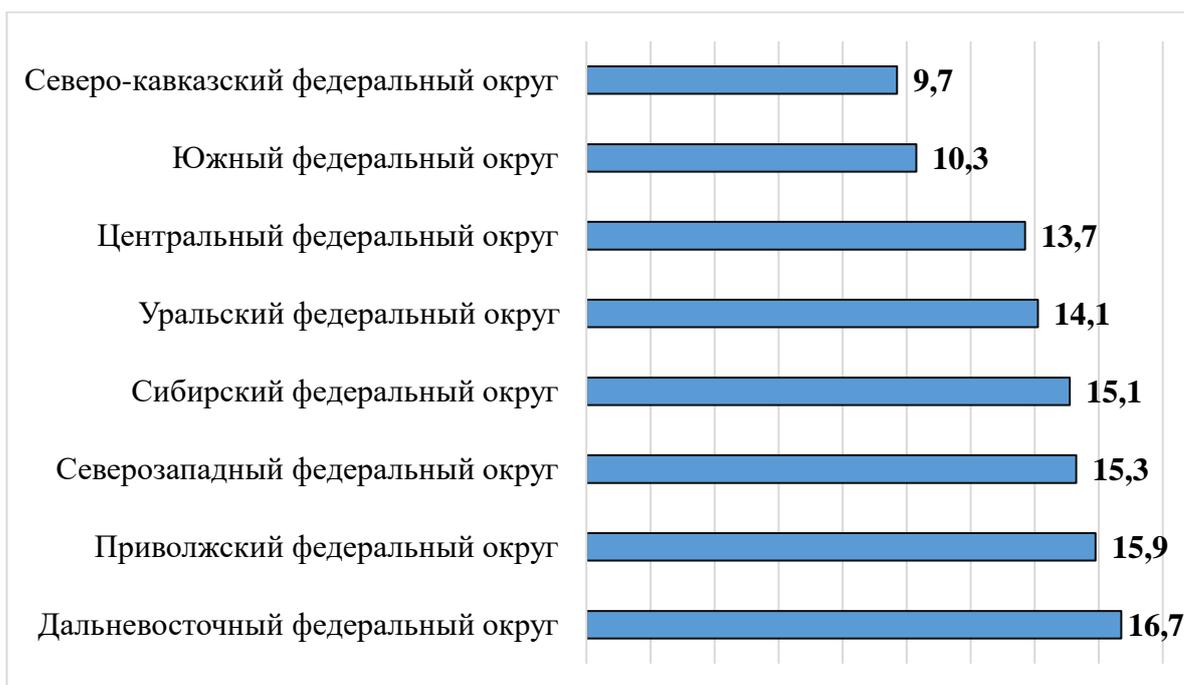


Рисунок Б.5 – Изменение объемов строительства по федеральным округам РФ в 2022 г.

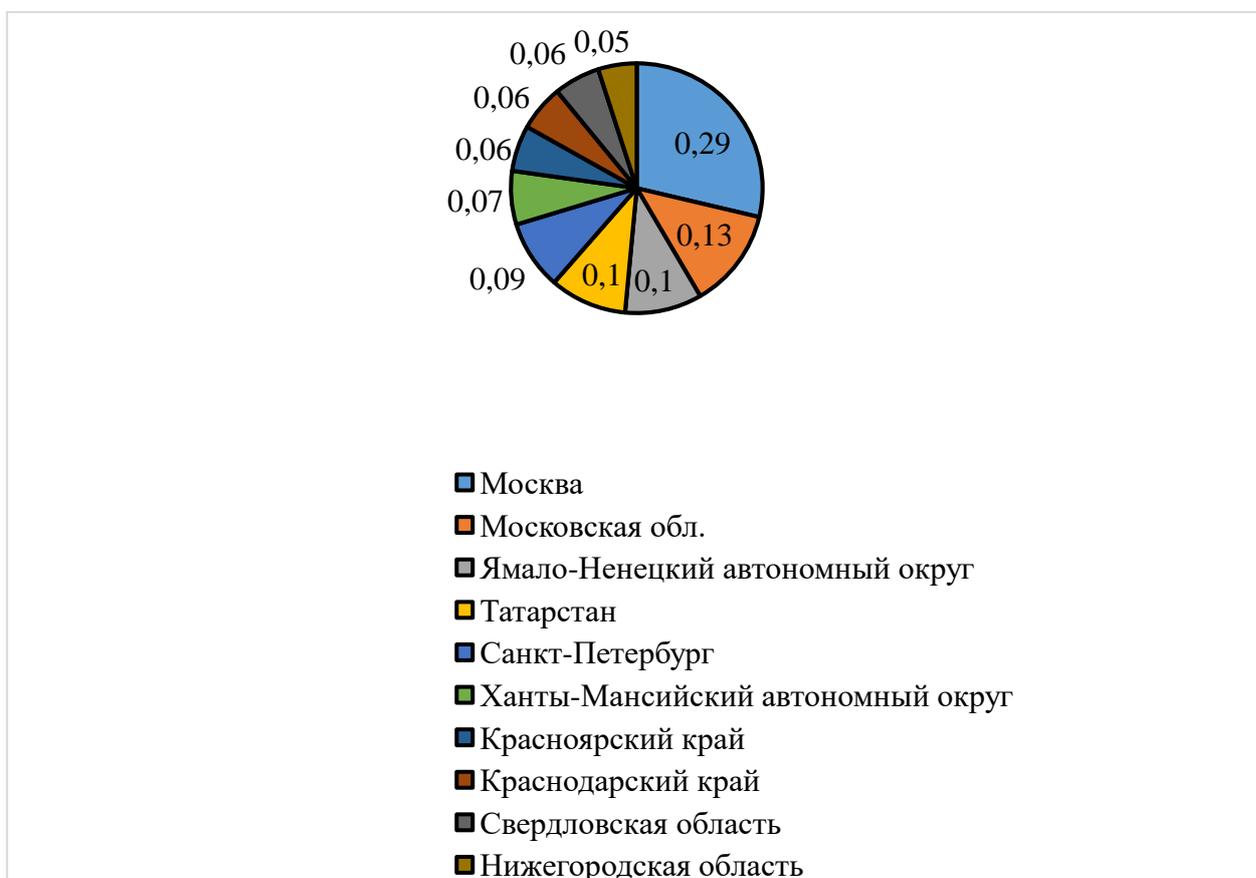


Рисунок Б.6 – Регионы с наибольшим объемом строительных работ в 2022 г.

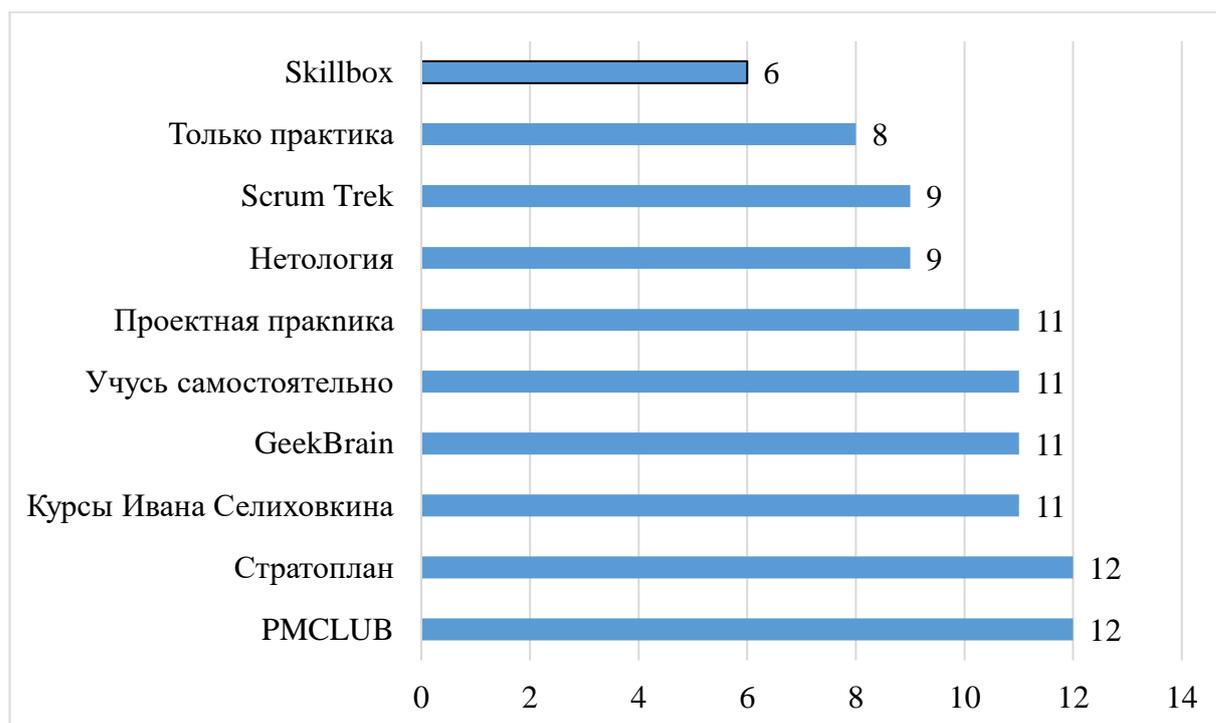


Рисунок Б.7 – Реализуемые курсы на территории РФ по управлению проектами в 2022 г.

Таблица Б.1 – Статистические данные по регионам с наибольшим объемом строительных работ в 2022 г.

Регион	Объем строительных работ в 2022 г., млрд. руб	Динамика по отношению к данным 2021 г., %		Место в 2021 г.	Текущее место
		В текущих ценах	В сопоставимых ценах		
Москва	1690	+24,4	+13,4	1	1
Московская обл.	775,8	+45	+27,9	3	2
Ямало-Ненецкий автономный округ	593,7	-11,9	-20,2	2	3
Татарстан	573,1	+37,7	+20,4	5	4
Санкт-Петербург	508,5	+8,9	-2	4	5
Ханты-Мансийский автономный округ	414,3	+2,4	-5,5	6	6
Красноярский край	363,3	+58,2	+37,3	12	7
Краснодарский край	330	+2	-9,5	7	8
Свердловская обл.	329,3	+23,3	+10,4	10	9
Нижегородская обл.	310,4	+50,9	+29,1	16	10

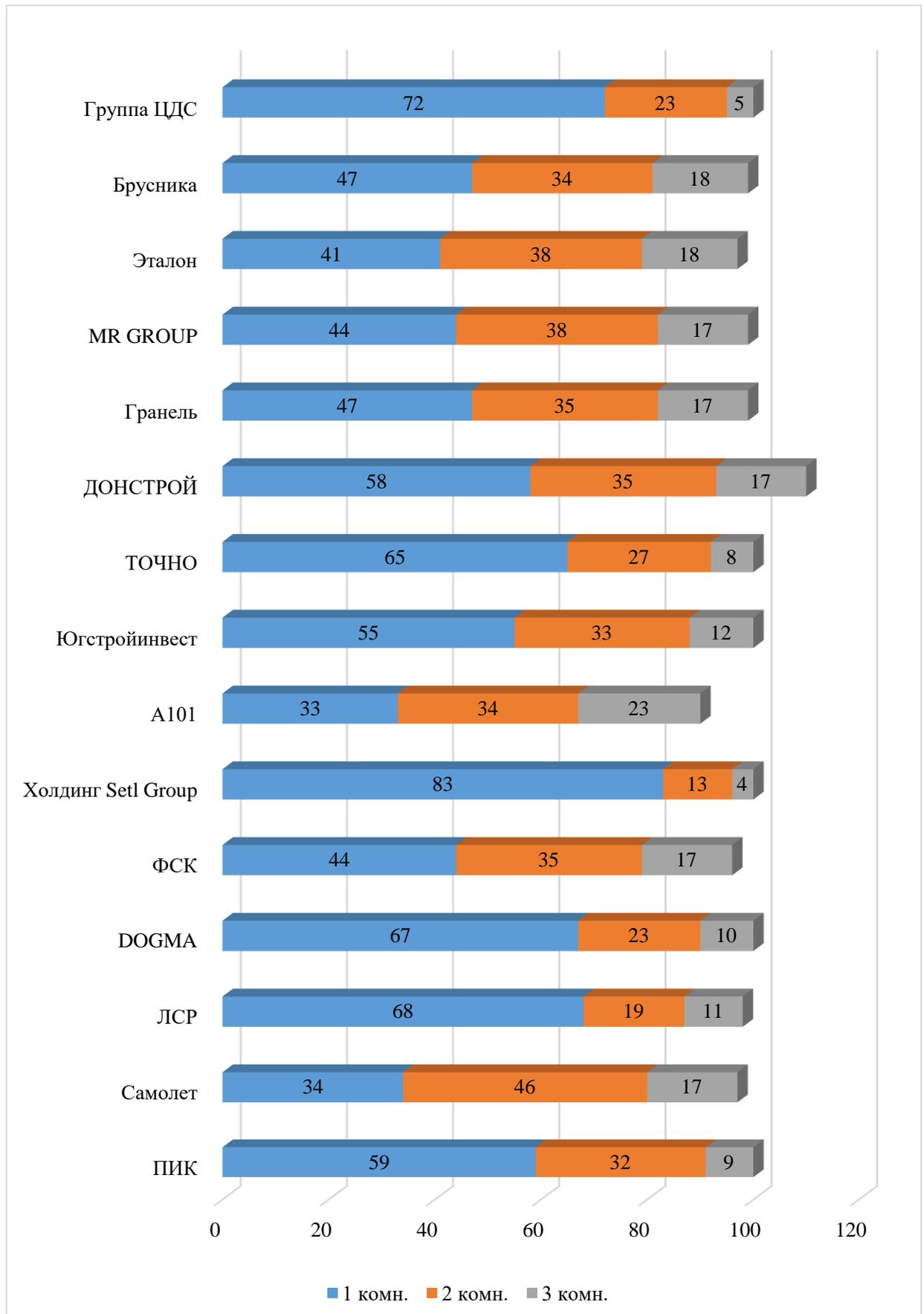


Рисунок Б.8 – Объем строительства по девелоперам в 2022 г.

Таблица Б.2 – Объем строительства по регионам в 2022 г.

Регион	Квартиры, тыс.шт.	Площадь, тыс. м ²	Доля, %		
			1-комн.	2-комн.	3-комн.
Москва	316,5	16688	44	35	17
Московская обл.	183,3	8430	47	37	14
Краснодарский край	183,1	8298	65	27	8
Санкт-Петербург	170,4	7298	67	23	9
Свердловская обл.	91,5	4304	57	30	12
Ленинградская обл.	89,4	3614	71	22	6
Новосибирская обл.	69,9	3546	50	32	16
Тюменская обл.	61,6	3181	46	37	15
Ростовская обл.	56,5	2746	57	29	14
Республика Башкортостан	57,2	2738	50	35	13
Республика Татарстан	48,3	2482	47	36	15
Приморский край	45,0	2230	66	25	8
Самарская обл.	35,4	1956	51	35	13
Воронежская обл.	39,6	1900	59	29	11
Красноярский край	29,6	1624	34	44	19
Пермский край	32,6	1593	37	36	24
Удмуртская Республика	30,5	1510	51	34	14
Ставропольский край	25,9	1404	58	33	9
Калининградская обл.	22,7	1227	55	36	9
Пензенская обл.	22,2	1206	42	39	18
Рязанская обл.	24,1	1186	58	33	9
Нижегородская обл.	21,5	1142	49	36	14
Челябинская обл.	21,3	1094	35	43	19
Тульская обл.	21,4	1018	62	30	8
Волгоградская обл.	18,9	966	49	37	13
Хабаровский край	18,2	950	44	36	19
Республика Крым	18,0	879	64	28	8
Иркутская обл.	15,3	805	50	35	14

Продолжение таблицы Б.2

Регион	Квартиры, тыс.шт.	Площадь, тыс. м ²	Доля, %		
Чувашская Республика	12,5	723	45	42	12
Владимирская обл.	13,0	720	50	34	15
Ярославская обл.	12,5	668	47	38	14
Алтайский край	13,4	659	37	40	20
Вологодская область	12,4	634	50	34	16
Саратовская обл.	10,8	574	46	38	16
Астраханская обл.	11,1	556	56	34	10
Кемеровская обл.	10,8	553	50	34	14
Липецкая обл.	9,4	544	48	34	16
Архангельская обл.	11,5	498	61	30	8
Омская обл.	9,3	489	53	34	12
Тверская обл.	8,9	465	51	37	11
Ханты-Мансийский АО	8,2	458	49	40	11
Оренбургская обл.	8,7	430	52	34	13
Ульяновская обл.	8,5	413	51	33	14
Республика Саха	8,2	398	60	33	6
Республика Бурятия	7,2	397	43	37	19
Калужская обл.	6,7	374	50	37	12
Республика Дагестан	5,8	372	42	47	11
Брянская обл.	6,4	367	48	40	11
Сахалинская обл.	7,3	364	51	38	11
Орловская обл.	5,9	341	51	32	17
Кировская обл.	6,7	338	40	36	22
Смоленская обл.	5,7	315	48	40	12
Кабардино-Балкарская обл.	4,4	313	46	30	21
Республика Адыгея	7,0	311	66	29	5
Курская обл.	5,5	300	49	37	13
Республика Марий Эл	5,0	296	40	43	17
Республика Хакасия	5,6	290	55	31	13

Окончание таблицы Б.2

Регион	Квартиры, тыс.шт.	Площадь, тыс. м ²	Доля, %		
Белгородская обл.	5,6	286	54	33	12
Томская обл.	5,6	282	39	42	17
Тамбовская обл.	5,0	266	53	34	11
Курганская обл.	5,0	261	51	34	15
Амурская обл.	5,5	260	57	32	10
Чеченская Республика	3,5	244	33	52	13
Псковская обл.	4,0	209	51	33	16
Республика Мордовия	3,7	194	52	37	11
Республика Карелия	3,6	172	18	52	26
Забайкальский край	3,5	168	40	42	18
Костромская обл.	2,9	162	46	44	10
Ямало-Ненецкий АО	3,1	154	47	40	13
Камчатский край	1,9	122	45	43	12
Севастополь	2,3	109	66	27	7
Республика Тыва	2,3	102	51	30	19
Республика Коми	2,0	84	49	40	10
Каракаево- Черкесская	1,0	66	51	35	13
Новгородская обл.	1,1	59	47	35	18
Магаданская обл.	1,1	51	48	44	8
Республика Алтай	1,1	48	51	32	16
Республика Калмыкия	<1	38	46	41	13
Республика Ингушетия	<1	31	33	50	14
Мурманская обл.	<1	5	50	50	
Еврейская АО	<1	2	60	30	10

ПРИЛОЖЕНИЕ В***Анкета диагностики бизнес-среды строительной отрасли
Донецкой Народной Республики***

1. В организации какого размера вы осуществляете профессиональную деятельность:

- a) Менее 100 чел.
- b) 100-500 чел.
- c) 500-1000 чел.
- d) 1000-2000 чел.

2. Какие из перечисленных цифровых технологий использует ваша организация:

- a) Цифровизация организационного развития для реализации программ;
- b) Digital-трансформация стратегии;
- c) Уровень цифровизации клиент-серверной архитектуры;
- d) Уровень цифровизации продукта;
- e) Уровень цифровизации производства;
- f) Уровень цифровизации корпоративного управления.

3. Организация, в которой вы осуществляете профессиональную деятельность, является лидером по внедрению и использованию цифровых технологий в ДНР. Выберите верный вариант:

- a) Полностью согласен с утверждением;
- b) Частично согласен с утверждением;
- c) Скорее не согласен с утверждением.

4. Внедрение цифровых технологий оказывает положительный эффект на результаты деятельности вашей организации. Выберите верный вариант:

- a) Полностью согласен с утверждением;
- b) Частично согласен с утверждением;
- c) Скорее не согласен с утверждением.

5. Какие основные причины отсутствия эффекта от внедрения цифровых технологий на предприятиях строительной отрасли республики? Выберите верный вариант:

<i>Причины</i>	<i>Полностью согласен</i>	<i>Частично согласен</i>	<i>Скорее не согласен</i>
Невозможность реализации цифровых технологий на протяжении реализации проекта			
Несоответствие плановых показателей и реальных от внедрения цифровых технологий			
Невозможность качественного измерения эффекта от внедрения цифровых технологий			

6. Что из перечисленного реализуется на вашем предприятии в рамках цифровизации организационного развития для реализации программ? Выберите верный вариант:

<i>Процесс</i>	<i>Полностью согласен</i>	<i>Частично согласен</i>	<i>Скорее не согласен</i>
Наличие системы по контролю и совершенствованию цифровых технологий			
Наличие компетенций сотрудников для внедрения цифровых технологий			
Наличие структурного подразделения для внедрения цифровых технологий			

7. Какой уровень цифровизации, предоставляемого вашей организацией, продукта? Выберите верный вариант:

<i>Разработки</i>	<i>Полностью согласен</i>	<i>Частично согласен</i>	<i>Скорее не согласен</i>
Сервисное предложение для жильцов через пакет услуг market-place			
На этапе продажи строительного объекта активно используются элементы виртуальной реальности			
Организация эффективно управляет целевой аудиторией в цифровых каналах			
Наличие у компании информации о клиенте в цифровом формате			
Информация о клиентах и их запросах используется для улучшения предложения			
Возможность у жильцов использовать мобильные телефоны			
Проект содержит элементы высокотехнологичных цифровых решений			

8. Присущи ли элементы digital-трансформации стратегии вашей организации? Выберите верный вариант:

<i>Элементы digital-трансформации стратегии</i>	<i>Полностью согласен</i>	<i>Частично согласен</i>	<i>Скорее не согласен</i>
Наличие поставленных количественных целей компании			
Количество реализуемых проектов соответствует принципу «достаточность-неизбыточность»			
Наличие приоритетных проектов в области цифровых технологий			

Выявлены ключевые процессы, где цифровые процессы принесут наибольшую пользу			
Руководство компании считает цифровые технологии первоочередной задачей			
Организация ориентируется на передовой опыт зарубежных и российских компаний			

9. Определите уровень цифровизации продукта, производимого вашей компанией:

- a) Высокий уровень;
- b) Средний уровень;
- c) Низкий уровень.

10. Какие из перечисленных современных цифровых технологий используются вашей компанией при реализации строительного проекта:

<i>Цифровые технологии</i>	<i>Полностью согласен</i>	<i>Частично согласен</i>	<i>Скорее не согласен</i>
Agile-технологии			
3D-печать			
Роботизация строительных работ			
IoT: контроль за передвижением людей на стройплощадке			
IoT: информация о состоянии техники			
IoT: контроль за передвижением техники на стройплощадке			
IoT: предиктивное обслуживание инфраструктуры			

ВМ-технология для комплексного управления себестоимостью			
ВМ-технология как основа строительного проекта			
БПЛА для анализа площадки			
БПЛА для контроля за ходом строительных работ			
Облачные хранилища информации для коллаборации			
Электронный оборот по строительным вопросам			

11. Какие современные цифровые технологии использует ваша организация при составлении строительных смет:

- a) Agile Planning Poker;
- b) Составление ВМ-модели;
- c) 1С Смета;
- d) Smeta WIZARD;
- e) Гектор 5D Смета;
- f) ВМ-смета ABC.

12. Какой период времени затрачивается на внедрение проектного управления на основе ценностей Agile-технологий:

- a) До года;
- b) 1-3 года;
- c) 3-5 лет;
- d) 5-7 лет;
- e) 7 и более лет;
- f) Затрудняюсь ответить на вопрос.

13. На какой стадии проектного управления на базе ценностей Agile-технологии находится ваша организация:

- a) Стадия планирования внедрения проектного управления на основе ценностей Agile-технологии в течение года;
- b) Этап становления Agile-технологии, внедрено;
- c) Высокий уровень использования Agile-технологии, уровень эксперта;
- d) Затрудняюсь ответить.

14. Какая из четырех ценностей Agile-технологии, по вашему мнению, наиболее важна для вашей организации:

- a) Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- b) Работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- c) Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- d) Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

15. С какими ключевыми проблемами при реализации проектов вы сталкиваетесь:

- a) Реализация одновременно большого количества проектов;
- b) Постоянные изменения в содержании проекта;
- c) Непоследовательность в выборе подхода;
- d) Нецелесообразное управление ресурсами;
- e) Отсутствие маркетинга проекта;
- f) Неквалифицированные проектные управленцы;
- g) Недостаток информации о состоянии проекта;
- h) Отсутствие планирования;
- i) Недостаточное финансирование проекта.

16. С какими ключевыми проблемами при внедрении проектного управления с использованием ценностей Agile вы сталкивались:

- a) Недостаточно опыта в применении Agile-подхода;

- b) Корпоративная культура, не приемлющая базовые ценности;
- c) Непоследовательные Agile- практики и процессы;
- d) Отсутствие маркетинговых исследований;
- e) Доминирование традиционной разработки проектов;
- f) Низкая вовлеченность заказчика, владельца продукта;
- g) Необходимость соблюдения нормативных требований и контроля
извне;
- h) Отсутствие стратегии согласования требований окружения
проекта (заинтересованных сторон) с интересами проекта;
- i) Слабая поддержка со стороны руководства компании;
- j) Низкий уровень сотрудничества;
- k) Невозможность внедрения Agile-технологии в деятельность
организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Анализ ценности проектов

Таблица Г.1– Анализ ценности проекта «Строительство ТП-6/0, 4 кВ вместо РП-5»

Ценность	Стадия											
	Инициализация проекта			Планирование и разработка проекта			Организация выполнения проекта			Завершение проекта		
	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка
Временная												
Коммуникации	0,2529	1	0,2529	0,1318	4	0,5272	0,0242	4	0,0968	0,1136	2	0,2272
Сроки	0,1969	3	0,5907	0,1736	4	0,6944	0,4454	3	1,3362	0,5114	4	2,0456
Команда	0,5201	1	0,5201	0,3574	4	1,4296	0,1985	4	0,794	0,0259	1	0,0259
Ресурсы	0,301	3	0,903	0,3372	5	1,686	0,3319	5	1,6595	0,3491	1	0,3491
Финансовая												
Оценка затрат	0,1911	5	0,9555	0,2294	4	0,9176	0,4666	5	2,333	0,4362	5	2,181
Риски проекта	0,5984	2	1,1968	0,5304	4	2,1216	0,1835	3	0,5505	0,1292	3	0,3876
Бюджет	0,0329	5	0,1645	0,194	5	0,97	0,3251	4	1,3004	0,397	3	1,191
Контракты	0,1776	1	0,1776	0,0462	5	0,231	0,0248	4	0,0992	0,0376	1	0,0376
Содержательная												
Уникальность	0,1986	2	0,3972	0,0677	1	0,0677	0,1562	1	0,1562	0,1803	1	0,1803
Соответствие целям	0,3973	4	1,5892	0,3143	5	1,5715	0,2863	5	1,4315	0,1808	5	0,904
Отсутствие дефектов	0,0959	1	0,0959	0,2131	4	0,8524	0,5306	4	2,1224	0,4586	5	2,293
Инновации	0,3082	2	0,6164	0,4049	1	0,4049	0,0269	1	0,0269	0,1803	1	0,1803
Всего			9,80			11,47			11,91			10,00

Таблица Г.2 – Анализ ценности проекта «Капитальный ремонт кровли здания архива Республиканского травматологического центра Донецкой Народной Республики»

Ценность	Стадия											
	Инициализация проекта			Планирование и разработка проекта			Организация выполнения проекта			Завершение проекта		
	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка	Уд.вес, %	Оценка, балл	Относит. оценка
Временная												
Коммуникации	0,2529	2	0,5058	0,1318	3	0,3954	0,0242	4	0,0968	0,1136	4	0,4544
Сроки	0,1969	4	0,7876	0,1736	5	0,868	0,4454	5	2,227	0,5114	5	2,5570
Команда	0,5201	2	1,0402	0,3574	4	1,4296	0,1985	5	0,9925	0,0259	2	0,0518
Ресурсы	0,301	3	0,903	0,3372	3	1,0116	0,3319	5	1,6595	0,3491	3	1,0473
Финансовая			0			0			0			0,0000
Оценка затрат	0,1911	4	0,7644	0,2294	4	0,9176	0,4666	5	2,333	0,4362	4	1,7448
Риски проекта	0,5984	3	1,7952	0,5304	2	1,0608	0,1835	2	0,367	0,1292	2	0,2584
Бюджет	0,0329	2	0,658	0,194	4	0,776	0,3251	4	1,3004	0,397	3	1,1910
Контракты	0,1776	1	0,1776	0,0462	4	0,1848	0,0248	4	0,0992	0,0376	2	0,0752
Содержательная			0			0			0			0,0000
Уникальность	0,1986	1	0,1986	0,0677	1	0,0677	0,1562	1	0,1562	0,1803	2	0,3606
Соответствие целям	0,3973	3	1,1919	0,3143	5	1,5715	0,2863	5	1,4315	0,1808	5	0,9040
Отсутствие дефектов	0,959	2	0,1918	0,2131	5	1,0655	0,5306	5	2,653	0,4586	5	2,2930
Инновации	0,3082	1	0,3082	0,4049	1	0,4049	0,0269	1	0,0269	0,1803	1	0,1803
Всего			10,25			9,75			13,34			11,12

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Графическое представление ценности проекта

Таблица Д.1 – Ценность проекта «Строительство ТП-6/0, 4 кВ вместо РП-5» (с помощью трехмерного графика)

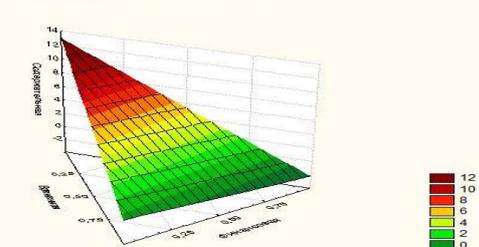
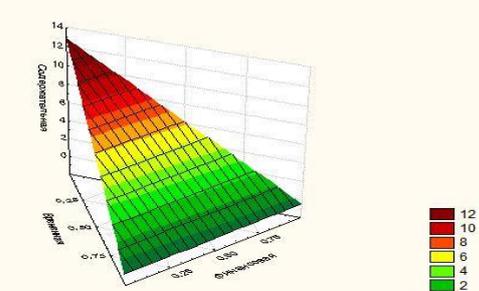
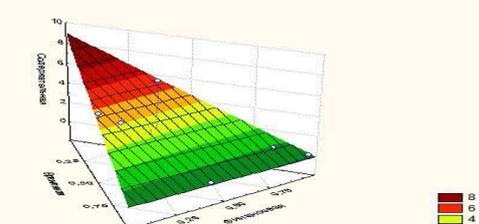
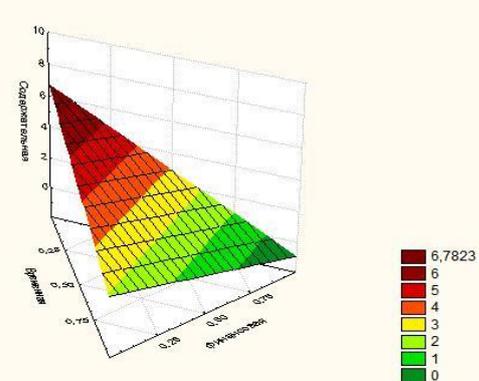
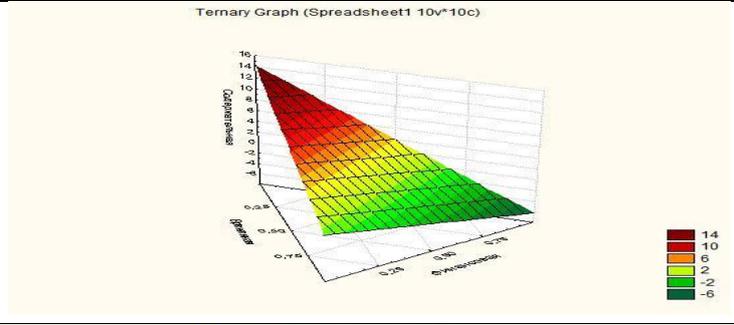
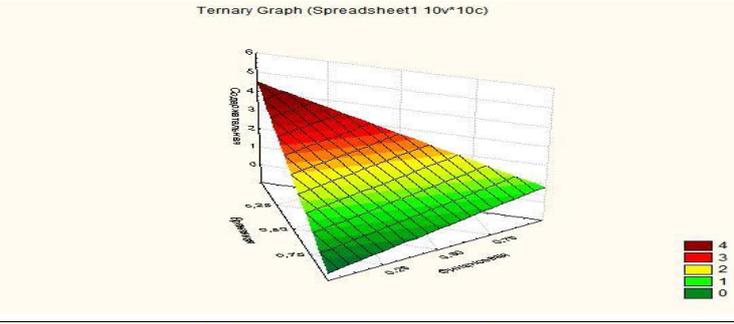
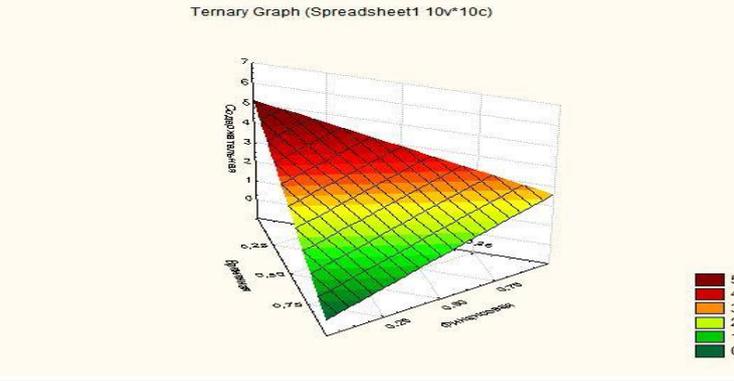
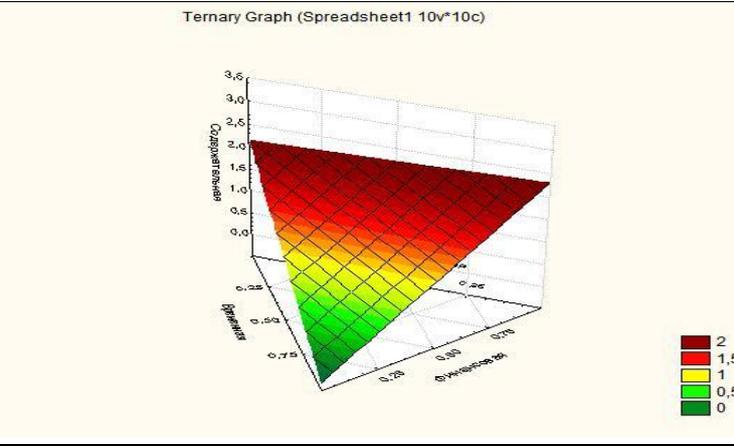
Стадия проекта	Графическое представление ценности проекта (трехмерный график)
Стадия инициализации	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
Стадия планирования и разработки	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c) Содержательная = -0,8171*x-0,4457*y+12,9077*z</p> 
Стадия организации выполнения	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
Стадия завершения	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 

Таблица Д.2 – Ценность проекта «Капитальный ремонт кровли здания архива Республиканского травматологического центра Донецкой Народной Республики» (с помощью трехмерного графика)

Стадия проекта	Графическое представление ценности проекта (трехмерный график)
Стадия инициализации	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
Стадия планирования и разработки	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
Стадия организации выполнения	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 
Стадия завершения	<p style="text-align: center;">Ternary Graph (Spreadsheet1 10v*10c)</p> 

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Расчет влияния изменений целевых ориентиров реализации проекта на уровень достижения целей стейкхолдеров проекта

Группа «клиенты»

$$\begin{aligned} \Delta R_{(S_1)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_1 = \\ &= \frac{-0,71\%}{-0,2 - 0,3 - 0,6 - 0,1 + 0,5 + 0,1 + 0,1} \cdot (-0,2) = +0,7 \cdot (-0,2) = -0,14\%; \end{aligned}$$

$$\Delta R_{(S_2)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_2 = +0,7 \cdot (-0,3) = -0,23\%;$$

$$\Delta R_{(S_3)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_3 = +0,7 \cdot (-0,6) = -0,45\%;$$

$$\Delta R_{(S_4)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_4 = +0,7 \cdot (-0,1) = -0,07\%;$$

$$\Delta R_{(S_5)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_5 = +0,07 \cdot 0,5 = 0,04\%;$$

$$\Delta R_{(S_6)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_6 = +0,07 \cdot 0,1 = +0,07\%;$$

$$\Delta R_{(S_7)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_7 = +0,07 \cdot 0,1 = 0,07\%.$$

Продолжение приложения Е

Группа «деловое окружение»

$$\begin{aligned} \Delta R_{(S_1)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_1 \\ &= \frac{+1,58\%}{+0,5 - 0,1 + 0,1 + 0,2 + 0,9 + 0,2 + 0,3 - 0,4 - 0,4 + 0,5 + 0,2 - 0,1} \cdot 0,5 = +0,83 \cdot 0,5 = 0,42\%; \\ \Delta R_{(S_2)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_2 = +0,83 \cdot (-0,1) = -0,08\%; \\ \Delta R_{(S_3)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_3 = +0,83 \cdot 0,1 = 0,08\%; \\ \Delta R_{(S_4)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_4 = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%; \\ \Delta R_{(S_5)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_5 = +0,83 \cdot 0,9 = 0,76\%; \\ \Delta R_{(S_6)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_6 = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%; \\ \Delta R_{(S_7)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_7 = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%; \\ \Delta R_{(S_8)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_8 = +0,83 \cdot (-0,4) = -0,33\%. \\ \Delta R_{(S_9)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_9 = +0,83 \cdot (-0,4) = -0,33\%; \\ \Delta R_{(S_{10})} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_{10} = +0,83 \cdot 0,5 = +0,42\%; \\ \Delta R_{(S_{11})} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_{11} = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%; \\ \Delta R_{(S_{12})} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_{12} = +0,71 \cdot (-0,1) = -0,08\%; \end{aligned}$$

Продолжение приложения Е

Группа «общественность»

$$\begin{aligned}\Delta R_{(S_1)} &= \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_1 = \\ &= \frac{+1,00\%}{-0,2+0,1-0,1+0,3+0,5+0,2-0,1} \cdot (-0,2) = +1,43 \cdot (-0,2) = -0,29\%;\end{aligned}$$

$$\Delta R_{(S_2)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_2 = +1,43 \cdot 0,1 = 0,14\%;$$

$$\Delta R_{(S_3)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_3 = +1,43 \cdot (-0,1) = -0,14\%;$$

$$\Delta R_{(S_4)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_4 = +1,43 \cdot 0,3 = 0,42\%;$$

$$\Delta R_{(S_5)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_5 = +1,43 \cdot 0,5 = 0,72\%;$$

$$\Delta R_{(S_6)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_6 = +1,43 \cdot 0,2 = 0,28\%;$$

$$\Delta R_{(S_7)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_7 = +1,43 \cdot (-0,1) = 0,14\%;$$

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Справки о внедрении результатов диссертационной работы



МЧС РОССИИ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
МИНИСТЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ,
ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ И ЛИКВИДАЦИИ
ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ
ПО ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ
(Главное управление МЧС России
по Донецкой Народной Республике)

ул. Щорса, 60, г. Донецк, 283050
Телефон: +7(856) 340-62-28 Факс: +7(856) 340-62-38
E-mail: gudnr@80.mchs.gov.ru

20.11.2013г. № 18/04.05

На _____ от _____

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Васильева Сергея Вячеславовича

по теме:

«Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход»

Результаты диссертационной работы Васильева Сергея Вячеславовича по теме «Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход», а именно модель формирования ценности проекта и матричный подход к идентификации маркетинговых рисков для стейкхолдеров внедрены в работу Управления материально-технического обеспечения Главного управления МЧС России по Донецкой Народной Республике.

Начальник управления материально-технического обеспечения
Главного управления МЧС России
по Донецкой Народной Республике
майор внутренней службы



О.А. Иванов

№ 14/03**СПРАВКА****о внедрении результатов диссертационной работы****Васильева Сергея Вячеславовича****по теме:****«Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход»**

Результаты диссертационной работы соискателя ученой степени кандидата экономических наук, Васильева Сергея Вячеславовича, по теме «Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход», а именно:

- модель формирования ценности проекта;
- матричный подход к идентификации маркетинговых рисков для стейкхолдеров

представляют практический интерес для Архитектурно-строительной фирмы «АСПМ» и в настоящее время доведены до уровня конкретных практических разработок и используются в процессе осуществления организационно-экономического развития и маркетинговой деятельности.

Директор
Архитектурно-строительной
фирмы «АСПМ»

20.04 2023 г.



В.В. Ануфриенко

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ
ЛИПЕЦК»**

ОГРН 1024800823409 от 12 июля 2002 г.

Юридический адрес: 398059, Липецкая область, город Липецк, ул. М.И. Неделина, д.25

Исх. № 156/48

от 15 марта 2023г.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Васильева Сергея Вячеславовича на тему: «Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – «Региональная и отраслевая экономика» (маркетинг)

Предложенные в работе рекомендации по исследованию составляющих ценности проекта для четырех групп стейкхолдеров представляют практический интерес. Разработанная модель ценности проекта на основе стейкхолдерского подхода, которая формирует ценностно-ориентированный базис и выступает в качестве основы результативности проекта будет использована в работе проектно-сметной и маркетинговой служб филиала.

Справка выдана для представления в диссертационный совет «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Должность

печать



ФИО

А.В. Васильев

№ 349-15/1 от 12.05 2023 г.

СПРАВКА
О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ НА ТЕМУ:
«ПРОЕКТНЫЙ МАРКЕТИНГ: ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ
ПОДХОД»
СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ
НАУК ВАСИЛЬЕВА СЕРГЕЯ ВЯЧЕСЛАВОВИЧА

Настоящим подтверждается, что результаты диссертационной работы Васильева Сергея Вячеславовича на тему «Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход» обладают актуальностью, поскольку определяют направления совершенствования маркетинговой деятельности строительной организации ООО «Благоустройство Донецк».

Практический интерес диссертационной работы вызывает матричный подход к идентификации маркетинговых рисков на стадиях жизненного цикла проекта. Использование данного подхода позволит повысить эффективность работы организации.

Справка выдана без финансовых обязательств предприятия перед автором для представления по месту требования.

Директор
ООО «Благоустройство Донецк»



А.В. Набойченко

КОММАНДИТНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛОД ПЛЮС"ОГРН 1229300079590 от 29 ноября 2022 г.Исх. № 22/01от 15.11. 2023г.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы на тему:
«Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход»
соискателя ученой степени кандидата экономических наук
Васильева Сергея Вячеславовича

Предложения диссертационной работы, касающиеся совершенствования проектного маркетинга в части ценностно-ориентированного подхода имеют практическое значение и будут использованы в деятельности КО «ХОЛОД ПЛЮС» г. Донецка.

Использование предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность маркетинговой деятельности предприятия, усилить конкурентные преимущества организации за счет оценки ценности конкретного проекта с учетом стейкхолдерского подхода и определить очередность разработки маркетинговой поддержки реализации проекта.

Зам. директора



С.Г. Сердюк

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»
(ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)

ул. Шерса 31, г. Донецк, 283048 Тел.: +7 (856)342-90-40 Факс: +7 (856)304-83-16 Эл. почта: info@donnuet.ru

16.05.2023 № 02.01/724

на № _____ от _____

Г

Г

СПРАВКА

о внедрении результатов кандидатской диссертационной работы
соискателя кафедры маркетингового менеджмента
ВАСИЛЬЕВА СЕРГЕЯ ВЯЧЕСЛАВОВИЧА

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Васильева Сергея Вячеславовича на тему: «Проектный маркетинг: ценностно-ориентированный подход» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Маркетинг», «Управление проектами», «Стратегический маркетинг», а также при подготовке выпускных работ и магистерских диссертаций для студентов экономических специальностей Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Проректор по учебно-методической работе,
д.э.н., доцент



Л.В. Крылова