

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ В КОНТЕКСТЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

### MARKETING PROJECTS IN PROJECT MANAGEMENT CONTEXT

**А.Ю. Коньшунова**

**A.Yu. Konshunova**

*Омский филиал ОАО «Ростелеком»*

Рассмотрены основные классификационные основания проектов и место в них маркетинговых проектов. Проанализированы подходы к определению сущности маркетинговых проектов. Сформулировано авторское определение маркетинговых проектов, представлены возможные классификационные основания.

The article deals with the most widespread classification basis of organization projects and the marketing projects' place in them. The main approaches to marketing projects' essence were analyzed. The author provides her own definition of the term «marketing project», gives possible classification basis and examples.

*Ключевые слова:* маркетинговые проекты, маркетинг, проектное управление, виды проектов.

*Keywords:* marketing projects, marketing, project management, types of projects.

Динамичность изменения условий хозяйствования и внутриорганизационных процессов диктует необходимость поиска эффективных управленческих технологий для обеспечения конкурентоспособности организаций. Современные рынки многих стран, в том числе России, характеризуются высокой степенью насыщенности товарами, быстрым обновлением и сменяемостью ассортимента. Нарушен баланс спроса и предложения: предложение многих товаров обгоняет платежеспособный спрос и количественно, и качественно. Ощущая этот дисбаланс, производители товаров вынуждены заниматься поиском «свободного» места на рынке для своей продукции в ряду конкурирующих изделий. В острой борьбе с конкурентами ключевым вопросом функционирования системы управления фирмой становится максимально возможное приспособление ее деятельности, стратегии и тактики к непрерывно меняющейся ситуации на рынке и в сфере потребления.

Маркетинговая деятельность при этом является условием гибкого приспособления производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой и иной деятельности предприятия к постоянно изменяющейся экономической ситуации рынка. Сегодня маркетинг – это комплекс мероприятий, направленных на планирование, организацию, ценообразование, раз-

работку товаров и их доставку существующим и потенциальным покупателям.

Одновременно с признанием доминирования маркетинговой ориентации идет поиск путей совершенствования управления фирмой. Поэтому интерес к проектному менеджменту, позволяющему организовать управление имеющимися ресурсами для достижения поставленных целей при заданных параметрах по качеству, расходам и срокам, неуклонно растет как у теоретиков, так и у практиков.

Особого внимания среди многообразия проектов, которые могут быть реализованы в организации, на наш взгляд, заслуживают маркетинговые проекты.

Подходы к классификации проектов различаются по выделяемым критериям классификации, количеству, составу и содержательному наполнению выделяемых видов проектов. Наиболее распространенные варианты классификационных оснований и видов проектов в проектном управлении приведены в табл. 1.

Анализ наиболее распространенных подходов к классификации проектов свидетельствует о том, что маркетинговые проекты как отдельный вид проектов выделяют далеко не все исследователи. У тех исследователей, которые признают маркетинговые проекты как отдельный вид, отсутствует единое отношение к классификационному основанию их выделения.

<sup>1</sup> Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания высшим учебным заведениям в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

Таблица 1

## Наиболее распространенные классификации проектов

<i>Классификационные признаки</i>	<i>Виды проектов</i>	<i>Авторы</i>
Масштаб	Малый Средний (Крупный)* Мегапроект (Очень крупный / Большой)	[1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9]
Сроки реализации	Краткосрочный Среднесрочный Мегапроект (Долгосрочный)	[1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10]
Сложность	Простой Сложный (Организационно сложный, Технически сложный, Ресурсно сложный, Комплексно сложный) Очень сложный	[1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11]
Класс / тип	Монопроект Мультипроект (Мегапроект)	[2, 3, 4, 7, 9, 10]
Вид проекта	Инвестиционный Инновационный Научно-исследовательский Учебно-образовательный Смешанный / комбинированный	[1, 2, 7, 10]
Тип / функциональная направленность	Технический / (научно-технический) Организационный Экономический (Маркетинговый) (Юридический) Социальный Смешанный	[2, 3, 4, 7, 8, 10]
Географический признак	Международный Отечественный / национальный (региональный) (городской) (межотраслевой) (отраслевой) (корпоративный) (ведомственный) (проект одного предприятия)	[1, 3, 5, 9, 10]

Сост. автором.

\* Типы проектов, указанных в скобках, выделяют не все исследователи.

Так, И.И. Мазур и В.Д. Шапиро [9, с. 61] выделяют маркетинговые проекты по характеру целевой задачи проекта наряду с антикризисными, образовательными, инновационными, чрезвычайными, проектами реформирования / реструктуризации. Далее, описывая маркетинговые проекты и программы [9, с. 472], авторы не раскрывают сущности маркетинговых проектов, а говорят скорее о маркетинговых мероприятиях в течение жизненного цикла проекта, о задачах маркетинга в управлении проектами.

В.Н. Фунтов с точки зрения функциональной направленности проектов ставит маркетинговые проекты в один ряд с организационными,

техническими, социальными, экономическими и смешанными [8, с. 61]. На наш взгляд, маркетинговые проекты включают в себя все перечисленные виды, т. е. в подавляющем своем большинстве являются смешанными проектами. Например, проект по организации разработки нового товара обязательно включает технический (с точки зрения возможностей производственных мощностей) и экономический аспекты; проект по организации дополнительных точек продаж – экономический, организационный и социальный аспекты.

Более точной представляется позиция Г. Дитхелма, при которой проекты в целом делятся на технические и нетехнические [5, с. 26].

При этом технические проекты (строительные, космические, касающиеся исследований и разработок) часто имеют детерминированную природу, ориентируются на законы естественных наук. Нетехнические проекты (реорганизационные, маркетинговые, прочие деловые проекты) имеют меньшую степень риска, неудача их реализации проявляется преимущественно в форме финансовых убытков.

А.В. Полковников [12, с. 30] рассматривает маркетинговые проекты как один из видов проектов развития бизнеса – инвестиционный проект с непрямой финансовой отдачей. Проекты развития в целом направлены на получение прямого повышения или потенциальной возможности повышения эффективности функционирования организации. Проекты с непрямой финансовой отдачей, в том числе маркетинговые, требуют вложения инвестиционных средств, но для них нельзя точно рассчитать окупаемость в денежном виде. С практической точки зрения, не все маркетинговые проекты требуют инвестиционных вложений, ряд проектов может выполняться за счет текущих операционных расходов. С другой сто-

роны, проекты выхода на новые рынки, отнесенные А.В. Полковниковым к проектам развития бизнеса – инвестиционным проектам с прямой финансовой отдачей, – также, на наш взгляд, являются маркетинговыми проектами.

Выделение с точки зрения основной причины возникновения маркетинговых проектов наряду с кризисными проектами и проектами изменений предлагает L. Richman [13, p. 48]. Примером маркетингового проекта здесь является выпуск нового продукта как ответ на запросы рынка. Данная классификация представляется весьма условной. Так, на наш взгляд, проекты в области маркетинга могут быть реализованы и как реакция на кризисные явления, а также быть вызваны необходимостью изменений.

Е.С. Вечканова, Е.В. Носкова [14, с. 33] предлагают классификацию собственно маркетинговых проектов в зависимости от функциональных направлений в маркетинге: маркетинговые исследования, целевой маркетинг, товарная политика, ценовая политика, распределительная политика, коммуникативная политика, стратегический маркетинг (табл. 2).

Таблица 2

#### Классификация маркетинговых проектов в зависимости от направлений в маркетинге [14]

Функции маркетинга	Направления					
Маркетинговые исследования	Построение маркетинговой информационной системы	Организация и проведение рыночных исследований	Организация и проведение внутренних исследований			
Разработка мероприятий целевого маркетинга	Сегментирование рынка	Выбор целевого сегмента	Выбор стратегии охвата рынка	Разработка программы функционирования		
Управление товаром	Выбор типа товарной политики	Прогнозирование жизненного цикла товара	Анализ продуктового портфеля фирмы	Управление периферией продукта		
Управление ценой	Выбор типа стратегии ценообразования	Выбор типа скидок				
Управление продвижением	Выбор инструментов продвижения	Реклама	Разработка мероприятий PR	Разработка программы стимулирования сбыта	Реализация сценария личных продаж	Реализация мероприятий прямого маркетинга
Управление распределением	Выбор длины канала распределения	Выбор стратегии распределения	Выбор типа посредников			
Управление маркетингом	Разработка стратегии маркетинга	Разработка маркетинговой программы	Анализ, аудит и контроль маркетинга			

Несомненным достоинством данного подхода является его сфокусированность именно на маркетинговой деятельности. С другой стороны, выделение именно данных семи областей маркетинговой деятельности, на наш взгляд, является спорным.

С точки зрения общей теории организации маркетинга, всеми исследователями признаются четыре направления комплекса маркетинга (4P): продукт (product), цена (price), система распределения (place) и продвижение (promotion). Расширение понятия «комплекс маркетинга» уязвимо для критики и имеет как своих сторонников, так и противников. На наш взгляд, при включении дополнительных элементов может нарушаться само понятие комплекса маркетинга, дополнительные элементы перестают быть инструментами управления маркетинговой деятельностью. Кроме этого, дополнительно выделяемые элементы уже могут входить в состав одного из четырех направлений. И, в-третьих, расширенная трактовка «4P» может предполагать включение в его состав общеуправленческих, а не конкретно-маркетинговых составляющих с использованием других критериев выделения элементов комплекса маркетинга.

Важным аспектом, который необходимо учитывать при выделении маркетинговых проектов, является необходимость соблюдения основных признаков проектов. Наиболее полным их описанием представляется подход В.Н. Фунтова [8, с. 21]:

1) уникальность, неповторимость условий, новизна или инновационность результата, пилотность исполнения (может быть характеристикой проекта в целом и отдельных его составляющих);

2) четкая и конкретная цель, достигаемая с помощью выбора определенной стратегии и ее структуризации в виде комплекса определенных работ (проект осуществляется для достижения измеримой цели заказчика, которая имеет временное ограничение и предполагает выбор наиболее оптимальной стратегии ее достижения, реализуемой через производство конкретных работ);

3) постепенное уточнение (на каждом шаге проекта происходит уточнение имеющейся информации и содержания предстоящих работ и мероприятий);

4) фиксированная длительность, фиксированное начало или окончание проекта, логическая последовательность работ;

5) ограниченные ресурсы (количество используемых в проекте различных ресурсов все-

гда будет недостаточным, утвержденный план проекта должен иметь перечень ресурсных спецификаций и ограничений, а также график их потребления в работах проекта);

6) комплексность проекта и разграничение с другой деятельностью компании, что означает учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на развитие и результаты проекта, управление всеми его областями;

7) особая организация выполнения проекта, необходимая для сложных и важных проектов;

8) лица, управляющие проектом – руководитель и команда проекта.

Таким образом, маркетинговый проект – это целенаправленный, спланированный комплекс взаимосвязанных мероприятий по созданию или изменению какого-либо объекта (совокупности объектов), направленный на достижение заранее определенных маркетинговых целей в течение заданного периода времени, при установленном бюджете и определенном качестве.

С учетом вышеизложенных факторов и анализа подходов к выделению маркетинговых проектов, приведем собственную классификацию маркетинговых проектов:

1. Целесообразным представляется разделение, в первую очередь, маркетинговых проектов на стратегические и операционные. Стратегические маркетинговые проекты направлены на достижение стратегических целей, как правило, являются сложными и относительно длительными.

2. С точки зрения функционального направления могут быть выделены проекты в области продукта, ценообразования, распределения, продвижения.

3. К маркетинговым проектам могут быть применены классификационные признаки, выделенные в табл. 1. В частности, возможно разделение маркетинговых проектов по масштабу, сроку реализации, сложности, по классу / типу, по географическому признаку.

4. Кроме этого, могут быть использованы иные классификационные основания, приводимые исследователями: степень риска, способы и источники финансирования, принадлежность к предприятию (внешние, внутренние), степень известности проблемы (традиционные и нетрадиционные), уровень организации внутри компании (локальные, корпоративные) и др.

Р.К. Wysocki и R. McGary [11, p. 12] предлагают разделить все проекты в компании на четыре класса (А, В, С, D) на основе примене-

ния комплексной классификации. При этом проекты типа А являются наиболее сложными и оказывают наибольшее влияние на организацию, проекты типа D включают незначительные изменения в текущие процессы.

Такую типологию применительно к маркетинговым проектам целесообразно проводить на каждом конкретном предприятии с учетом его сферы деятельности, масштабов организации, сложности продуктового портфеля, рынков сбыта и других параметров.

Выделяя типы и классификационные группы маркетинговых проектов, необходимо придерживаться системного подхода и учитывать разные варианты проявления маркетинговых проектов в единой системе маркетинговой деятельности компании [15].

В заключение приведем примеры типичных маркетинговых проектов.

Проект «Организации клиентского мероприятия для освещения новых услуг». Данный проект является малым, краткосрочным, простым. Цель формулируется внутренним заказчиком, исполнителями являются сотрудники организации. Например, для телекоммуникационных компаний для реализации такого рода проекта в состав команды входят сотрудники маркетинговой и PR-службы, службы продаж корпоративным клиентам, а также сотрудники технического блока (для технической настройки демонстрационного стенда). Чуть более сложным, но принципиально похожим, может быть проект по организации участия в выставке для демонстрации продуктов компании. Сложность и масштаб проекта увеличиваются за счет расширения перечня демонстрируемых продуктов и круга потенциальных клиентов.

Проект «Ребрендинг». Такой проект является средним по масштабу, среднесрочным по времени реализации и организационно сложным. Если проект реализуется с привлечением сторонней организации, стоимость его существенно возрастает. Для компаний, имеющих разветвленную сеть филиалов, проект будет затрагивать одновременно несколько регионов.

Проект «Разработка и внедрение (либо оптимизация) маркетинговой системы в организации». Большой, сложный, среднесрочный проект. Реализуется с привлечением внешних исполнителей (консультантов). Охватывает широкий круг подразделений внутри компании и внешних взаимосвязей.

Таким образом, в условиях широкого распространения маркетинговой концепции ориентации деятельности организаций растет роль

маркетинговых проектов. Для успешной реализации маркетинговых проектов необходимы знания методологии управления проектами. Вместе с этим, несмотря на большую проработанность вопроса классификации проектов, единая точка зрения на сущность и виды маркетинговых проектов в настоящее время отсутствует. Нами проанализированы существующие подходы, дано определение маркетинговых проектов, выделены основные критерии классификации маркетинговых проектов. Это позволит более четко описать особенности маркетинговых проектов, а также в дальнейшем разработать критерии оценки успешности их реализации.

1. Абдикеев Н. М. Информационный менеджмент : учебник. – М. : Инфра-М, 2010. – 400 с.

2. Володин В. В. Управление проектами / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 181 с.

3. Воропаев В. И. Управление проектами в России. – М. : Аланс, 1995. – 225 с.

4. Гейзлер П. С., Завьялова О. В. Управление проектами : учеб. пособие. – Минск : БГЭУ, 2005. – 255 с.

5. Дитхелм Г. Управление проектами : в 2 т. : пер. с нем. – СПб. : Бизнес-пресса, 2004. – Т. 1. – 400 с.

6. Катернюк А. В. Основы современного маркетинга : учеб. пособие. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 666 с.

7. Туккель И. Л., Сурина А. В., Культин Н. Б. Управление инновационными проектами : учебник / под ред. И. Л. Туккеля. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 416 с.

8. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. – 2-е изд., доп. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.

9. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М. : Омега-Л, 2009. – 960 с.

10. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами : научно-практическое издание. – М. : СИНТЕГ-ГЕО, 1997. – 188 с.

11. Wysocki R. K., McGary R. Effective Project Management. Traditional, Adaptive, Extreme. – 3d ed. – Indianapolis : Wiley Publishing, Inc., 2003. – 464 p.

12. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами. – М. : Эксмо, 2011. – 528 с.

13. *Richman L.* Successful Project Management. – 3d ed. – N.Y. : American management association, 2011. – 206 p.

14. *Вечканова Е. С., Носкова Е. В.* Основные направления проектного управления в мар-

кетинге // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 28–37.

15. *Апенько С. Н., Мамонтов С. А.* Маркетинг в контексте системной парадигмы // Дискуссия. – 2011. – № 8 (16). – С. 12–21.