

**УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
В ПРОЕКТНОМ МАРКЕТИНГЕ ИТ-КОМПАНИИ
STAKEHOLDER MANAGEMENT IN IT PROJECT MARKETING**

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема коммуникационного разрыва между техническими специалистами и стейкхолдерами в B2B-сегменте разработки программного обеспечения, приводящая к недостаточному вниманию к нефункциональным требованиям и техническому долгу. Обосновывается применение концепции «проектного маркетинга», основанной на синтезе методологий проектного менеджмента и стратегического маркетинга. Предложена методология структурированного перевода технических характеристик в измеримые бизнес-выгоды, адаптированные под профиль конкретных лиц, принимающих решения.

Abstract. This article examines the issue of the communication gap between technical specialists and stakeholders in the B2B software development segment, which results in insufficient attention to non-functional requirements and technical debt. The application of the «project marketing» concept, based on a synthesis of project management and strategic marketing methodologies, is justified. A methodology for the structured translation of technical characteristics into measurable business benefits, tailored to the profiles of specific decision-makers, is proposed.

Ключевые слова: Управление проектами, проектный маркетинг, управление стейкхолдерами.

Keywords: Project management, project marketing, stakeholder management.

В условиях усложнения технологической инфраструктуры и роста зависимости корпоративного сектора от специализированного программного обеспечения, критическое значение приобретает эффективное управление проектами в сегменте Business-to-Business (B2B). Данная ниша характеризуется высокой технической сложностью, жесткими требованиями к надежности, отказоустойчивости, безопасности, а также высокой значимостью ключевых стейкхолдеров [1].

Традиционные подходы к управлению проектами, ориентированные преимущественно на соблюдение сроков, бюджета и функциональных требований, демонстрируют ограниченную эффективность в отношении работы с нефункциональными требованиями, такими как технический долг [2]. Технический долг, определяемый как неоптимальные архитектурные решения или отложенные работы, является неизбежным следствием итеративной разработки, однако его неконтролируемое накопление прямо пропорционально увеличивает долгосрочные операционные риски, снижает скорость выпуска новых продуктов и повышает общую стоимость владения.

Ключевая проблема кроется в коммуникационном разрыве между технической командой и лицами, принимающими решения (ЛПР), которые несут ответственность за бизнес-результаты. Для инженеров технический долг является очевидной угрозой для качества и масштабируемости, представляя собой техническую ценность. Для ЛПР, особенно финансовых директоров и руководителей бизнеса, работы по рефакторингу или обновлению



архитектуры воспринимаются как непродуктивные накладные расходы, не приносящие немедленной бизнес-ценности.

Это противоречие препятствует своевременному выделению ресурсов на критически важные технические инициативы, ставя под угрозу долгосрочную жизнеспособность продукта и проекта. Таким образом, возникает потребность в разработке управленческих инструментов, способных преодолеть этот разрыв путем перевода технической ценности в измеримую бизнес-ценность.

Целью настоящего исследования является теоретическое обоснование и разработка методологической основы для применения принципов маркетинга ценностного предложения в процесс управления проектами. Автором выдвигается гипотеза о том, что систематическое использование маркетинговых фреймворков для «упаковки» технических требований в формат четких, ориентированных на бизнес-выгоды предложений, существенно повышает вероятность их одобрения и финансирования ключевыми стейкхолдерами.

Основной акцент при формировании методологии делается на концепции разработки ценностного предложения, центральной для стратегического маркетинга, особенно в B2B-сегменте, где решение о покупке является рациональным и многоуровневым. Ценностное предложение определяется как совокупность выгод, которые компания обещает предоставить клиенту для удовлетворения его потребностей.

Методология разработки ценностного предложения требует перехода от фокусировки на характеристиках продукта или услуги (т.е. что это) к выгодам для клиента (т.е. что это делает для клиента). В контексте IT-проектов это подразумевает:

- выявление проблем, которые техническое решение устраниет для бизнеса;
- определение измеримых положительных результатов, которые стейкхолдер получит от реализации инициативы.

В рамках данного подхода, который можно назвать проектным маркетингом, принцип ценностного предложения применяется не к конечному продукту для внешнего рынка, а к внутренним проектным задачам и артефактам, которые в противном случае воспринимаются как чистые затраты.

С позиции управления проектами, проблема заключается в эффективном управлении неосозаемыми результатами. Работы, связанные с архитектурными улучшениями и погашением технического долга, попадают в категорию нефункциональных требований, которые, хотя и критичны для стабильности, не приносят немедленной и видимой новой функциональности.

С точки зрения управления стейкхолдерами, жизнеспособность проекта напрямую зависит от степени удовлетворенности ЛПР, которые согласно модели Power/Interest Grid находятся в ячейке «высокая власть – высокий интерес» [3]. В нише B2B-разработки ПО эти стейкхолдеры принимают решения, основываясь на финансовых и стратегических показателях, а не на качестве исходного кода.

Проектный маркетинг определяется в данном контексте как система коммуникационного менеджмента, направленная на перевод внутренней технической ценности проекта в язык измеримой бизнес-выгоды, адаптированной под профиль каждого ключевого стейкхолдера.

Таким образом, руководитель проекта, интегрирующий принципы маркетинга, занимается не только отчетностью о прогрессе, но и позиционированием своих технических решений, обеспечивая их финансовую и стратегическую легитимность в глазах заказчика. Этот синтетический подход закладывает основу для разработки практической методологии управления ценностным предложением технических решений.



Для внедрения принципов маркетинга в управление проектами требуется формализация процесса. Предлагаемая методология фокусируется на структурированном переводе технических характеристик в бизнес-выгоды [4], адаптированные под конкретных стейкхолдеров.

На начальном этапе требуется проведение объективной оценки технической инициативы с точки зрения ее текущей реализации [5]. Формализация технической проблемы будет представлять собой четкое документирование проблемы в инженерных терминах, например, «Устаревший фреймворк X», «Монолитная архитектура», «Низкий уровень покрытия юнит-тестами».

На втором этапе происходит оценка риска – технические проблемы в нужно преобразовать в измеримые или квалифицируемые риски для бизнеса:

– финансовые: увеличение ТСО, рост операционных расходов, штрафы за нарушение SLA;

– операционные: медленное масштабирование продукта, частые аварии, высокая зависимость от узкого специалиста;

– юридические: уязвимости безопасности, нарушение регулятивных стандартов.

Следующий этап будет являться ключевым, на нем технические характеристики решения преобразуются в конкретные бизнес-выгоды. Определенными ранее техническими решениями, например, «Внедрение CI/CD-пайплайна на базе GitLab», нужно дать ответ на вопрос: «Что это даст бизнесу?». Выгода должна быть сформулирована с ориентацией на бизнес-цели, такие как «Ускорение выхода на рынок за счёт сокращения цикла развертывания с 2 недель до 2 дней».

Полученное ценностное предложение должно быть адаптировано под конкретного стейкхолдера, что является прямым заимствованием принципа «маркетинг ключевых клиентов», или account-based marketing. Первым шагом на этом этапе станет сегментация: технического руководителя заинтересуют качество, масштабируемость, скорость разработки, уменьшение технического долга, финансового – ROI, ТСО, соблюдение рамок бюджета, а генерального директора – стратегические возможности, потенциальные конкурентные преимущества, выход на новые рынки. Каждому заинтересованному лицу следует подобрать соответствующие его зоне ответственности метрики для подкрепления ими «маркетингового заголовка» для технической инициативы, а также продемонстрировать на них стоимость бездействия.

Визуальное представление разработанной методологии «проектного маркетинга» представлено на рисунке 1.

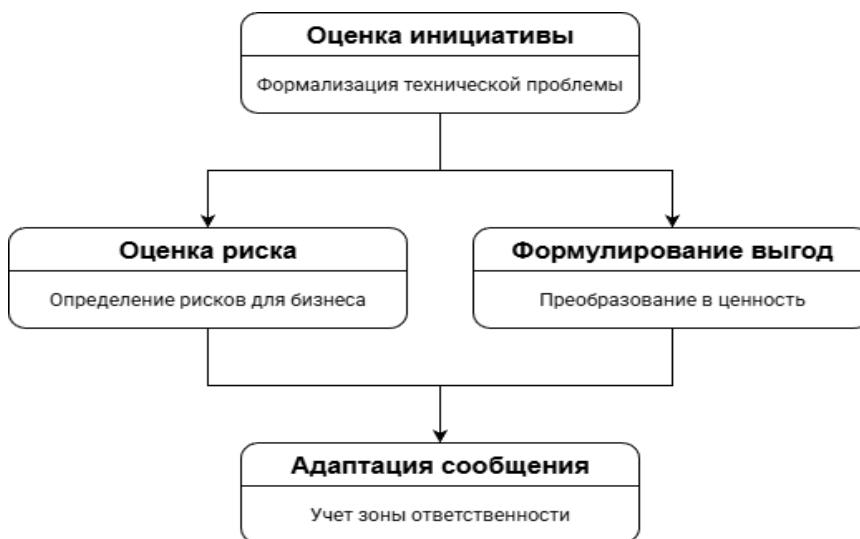


Рисунок 1. Визуальное представление методологии «проектного маркетинга»



Примером качественного коммуникационного менеджмента, согласно этой методологии, в отношении финансового директора будет презентация расходов размером в 100,000 рублей на рефакторинг в качестве «инвестиции в план устранения потенциального ущерба от простоя размером 500,000 рублей».

Заключение. В рамках данной работы была исследована проблема коммуникационного разрыва между техническими специалистами стейкхолдерами в высокотехнологичном B2B-сегменте разработки ПО. Традиционный административный подход в проектном управлении часто оказывается неэффективным при необходимости выделения ресурсов на реализацию нефункциональных требований и устранение технического долга. Была предложена концепция проектного маркетинга, основанная на синтезе методологий проектного менеджмента и стратегического маркетинга. Предложенная методология позволяет руководителю проекта трансформировать технические характеристики решений в измеримые бизнес-выгоды, адаптируя сообщения под специфические нужды различных заинтересованных лиц. Применение маркетинговых инструментов позволяет не только предотвратить накопление критического объема технического долга, но и повысить общую удовлетворенность стейкхолдеров за счет прозрачной демонстрации связи между «невидимыми» инженерными задачами и долгосрочной устойчивостью бизнеса.

Список литературы:

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Seventh Edition. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.
2. Трофимов В.В. Управление проектами: учебное пособие / В.В. Трофимов. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.
3. Горбунов В. В. Управление стейкхолдерами в ИТ-проектах: стратегии и эффективное взаимодействие // Актуальные исследования. – 2023. – №7 (137). Ч.II.
4. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 13th edition. – Hoboken: Wiley, 2022.
5. Грекул В. И. Управление внедрением информационных систем: учебник и практикум для вузов / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. – Москва: Издательство Юрайт, 2024.

