 © Авторы статьи / Authors of the article

МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: https://doi.org/10.60797/ECNMS.2026.14.2 EDN: DVWJFX

ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА В ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИТ-КОМПАНИИ

Научная статья

Рувенный И.Я.[1, *]

[1] Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (ruvenny[at]mail.ru)

Предложена: 08.05.2026; Принята: 01.07.2026; Опубликована: 11.09.2026

Аннотация

Статья посвящена решению проблемы коммуникационного разрыва между заказчиками (бизнес-подразделениями, внешними клиентами) и командами разработки программного обеспечения. Отсутствие системной аналитики на предпроектном этапе приводит к накоплению ошибок и исправлений, снижению мотивации персонала и увеличению неэффективной работы. Цель исследования — разработка и обоснование модели интеграции маркетинговых инструментов в проектное управление, направленной на преобразование разрозненных требований в ценностно-ориентированные рабочие задачи. Методологической основой выступают принципы маркетинга отношений, концепция клиентоориентированного подхода, а также методы процессного анализа и проектирования систем управления. В ходе исследования проанализированы современные подходы к управлению требованиями в ИТ-проектах и практика применения внутреннего маркетинга. В качестве основных результатов предложена авторская концепция «маркетингового фильтра», сформирован стратегический треугольник целей (внешние коммуникации, внутренний маркетинг, операционная эффективность), разработана система ключевых показателей эффективности. На основе анализа выявленных рисков предложен дифференцированный подход к внедрению инструментов проблемных интервью и паспорта функциональной возможности. Потенциальные ожидаемые эффекты от внедрения модели включают сокращение цикла доработок, повышение производительности труда и рост вовлеченности персонала. Интеграция маркетинга в качестве встроенного элемента проектного цикла позволяет снизить неопределенность, повысить мотивацию команды и масштабируемость решений.

Ключевые слова: маркетинг отношений, проектное управление, управление требованиями, маркетинговый фильтр, клиентоориентированность.

INTEGRATING MARKETING INTO PROJECT MANAGEMENT AT AN IT COMPANY

Research article

Ruvenny I.Y.[1, *]

[1] Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russian Federation

* Corresponding author (ruvenny[at]mail.ru)

Suggested: 08.05.2026; Accepted: 01.07.2026; Published: 11.09.2026

Abstract

The article is devoted to addressing the communication gap between stakeholders (business units, external clients) and software development teams. The lack of systematic analysis during the pre-project phase leads to an accumulation of errors and fixes, reduced staff motivation and an increase in inefficient work. The aim of the study is to develop and substantiate a model for integrating marketing tools into project management, aimed at transforming disparate requirements into value-oriented work tasks. The methodological framework is based on the principles of relationship marketing, the concept of a customer-centred approach, and methods of process analysis and management system design. The research analysed modern approaches to requirements management in IT projects and the practice of applying internal marketing. The main results include the author’s concept of the "marketing filter"; a strategic triangle of objectives (external communications, internal marketing, operational efficiency) has been formulated; and a system of key performance indicators has been developed. Based on an analysis of the identified risks, a differentiated approach to the implementation of problem-based interviews and functional capability profiles is suggested. Potential expected benefits from implementing the model include a reduction in the refinement cycle, increased labour productivity and greater staff engagement. Integrating marketing as an integral part of the project cycle helps to reduce uncertainty, boost team motivation and improve the scalability of solutions.

Keywords: relationship marketing, project management, requirements management, marketing filter, customer focus.

Введение

В современных ИТ-компаниях, независимо от того, работают ли они на внешний рынок или обеспечивают потребности внутренних подразделений, классическая маркетинговая функция (исследование рынка, сбыт, продвижение) часто остается оторванной от текущей деятельности команд разработчиков. Практика показывает, что серьезной проблемой становится «маркетинговый разрыв» между заказчиками и непосредственными исполнителями. Отсутствие полноценной аналитики на предпроектном этапе ведет к формулированию недостаточно детализированных требований, что приводит к избыточным затратам времени и ресурсов на уточнения, росту рутинных задач и снижению мотивации персонала. Проведенные исследования показывают, что эффективное

 © Авторы статьи / Authors of the article

взаимодействие с внутренними и внешними стейкхолдерами невозможно без системного внедрения маркетинговых коммуникаций [2], [3].

Новизна данного исследования заключается в адаптации маркетингового инструментария к процессам управления требованиями в ИТ-проектах. В отличие от классических agile-подходов, предлагаемая модель содержит двухконтурный механизм «маркетингового фильтра» и паспорт функциональной возможности. Этот механизм превращает каждое техническое задание в осмысленный «внутренний продукт», который разработчик воспринимает не как абстрактный набор действий, а как ценность. *Цель работы* — представить модель интеграции маркетинга в проектную среду ИТ-компании, обосновать ее ключевые показатели эффективности и выявить ожидаемые эффекты.

Исследование базируется на методах процессного анализа, экспертных интервью, сравнительной оценки ключевых показателей эффективности и проектирования систем управления. В основе предлагаемой концепции находится переход от стандартной линейной схемы передачи требований (заказчик — техническое задание – разработка) к системе с многоуровневой обратной связью. Фундамент исследования составляют три стратегических вектора: внешние коммуникации (управление требованиями с помощью «маркетингового фильтра»), внутренний маркетинг (формирование клиентоориентированной культуры в команде) и операционная эффективность (унификация рабочих материалов и условий завершения задач). В основу построения модели положены современные представления о клиентоориентированном управлении [1], [5] и концепция маркетинга взаимоотношений [4], согласно которым создание устойчивой системы взаимодействия со стейкхолдерами требует интеграции маркетинговых инструментов во все ключевые бизнес-процессы организации, включая проектное управление.

Основные результаты

В ходе исследования разработана трехмерная модель интеграции маркетинга в проектную деятельность ИТ-компании, основу которой составляет «стратегический треугольник целей». Внешний контур обеспечивает синхронизацию целей с заказчиками, верифицирует требования и управляет ожиданиями. Внутренний контур включает когнитивный уровень (формирование у сотрудников понимания развития продукта), эмоциональный (повышение лояльности) и поведенческий (снижение стресса от неопределенности). Операционный контур обеспечивает стандартизацию артефактов, регламентацию критериев готовности и интеграцию в информационную среду [6], [7].

Ключевым инструментом выступает «маркетинговый фильтр», представляющий собой совокупность организационных процедур и документов, блокирующих переход недостаточно проработанных требований на этап разработки. В состав фильтра входят: регламент проблемных интервью (гипотезы — верификация ценности — фиксация ограничений), паспорт функциональной возможности (блок маркетингового позиционирования и блок технической аналитики) и матрица удовлетворенности для обеспечения обратной связи. Разработана система ключевых показателей эффективности интеграции маркетинга и проектного управления. Во внешнем контуре предлагается использовать коэффициент возвратов на уточнение (отношение количества работ, возвращенных разработчиками из-за нечеткости требований, к общему числу работ в проекте), индекс удовлетворенности заказчика (CSI), а также время цикла согласования требований. Во внутреннем контуре вводятся индекс лояльности персонала (eNPS) и уровень понимания продукта, измеряемый путем выборочного тестирования разработчиков на знание контекста продукта. В операционном контуре предлагается отслеживать соблюдение сроков проекта и точность оценки трудозатрат.

Предложена типовая дорожная карта внедрения модели, рассчитанная на шесть месяцев. Она включает следующие этапы:

– аудит портфеля задач и выявление информационных разрывов (первый месяц);
– закрепление полномочий по управлению ценностью за руководителями групп (первый месяц);
– внедрение регламента «Паспорт функциональной возможности» (два месяца);
– настройка контрольных точек в системе управления проектами (два месяца);
– обучение руководителей групп методам проведения интервью (третий месяц);
– запуск системы регулярных открытых демонстраций (третий месяц);
– мониторинг коэффициента возврата задач на доработку (четвертый, пятый, шестой месяцы);
– итоговая оценка удовлетворенности (шестой месяц).

Возможна и гибкая адаптация временных рамок в зависимости от уровня сопротивления персонала и скорости освоения новых компетенций.

В качестве возможного эффекта использования модели можно отметить значительный рост по шести оценочным осям («точность требований», «прозрачность процессов», «независимость от эксперта», «скорость выхода на рынок», «лояльность персонала», «качество документации»), что подтверждает синергетический эффект между внешними и внутренними маркетинговыми инструментами.

Следует отметить и ограничения модели. Она предполагает наличие у руководителей групп базовой аналитической компетенции и желания осваивать новые функции. В организациях с низкой культурой документирования внедрение потребует более длительного подготовительного этапа. Модель ориентирована на проекты с умеренной неопределенностью требований, а для проектов с нулевым пониманием конечного функционала жесткий «маркетинговый фильтр» может подавлять креативность. Для микрокоманд (3–5 человек) формализация процедур маркетингового фильтра может быть избыточной, так как в них эффективнее работают прямые коммуникации. Наконец, модель не заменяет стратегический маркетинг (исследование рынка, конкурентный анализ), а лишь дополняет его на операционном уровне [2], [10].

 © Авторы статьи / Authors of the article

Обсуждение

Одним из ключевых современных вызовов в деятельности ИТ-компаний является феномен «замыкания коммуникаций» на ограниченном круге опытных руководителей групп или ключевых аналитиков. Это создает «эффект узкого горлышка»: молодые специалисты лишены доступа к исходному контексту требований, процессы замедляются в ожидании единственного эксперта, а организация попадает в зависимость от уникальных компетенций и лояльности отдельных сотрудников. В современной литературе маркетинг проектов рассматривается в двух аспектах: с позиции жизненного цикла проекта и на основе внутреннего маркетинга [3]. В то же время, справедливо отмечается, что клиентоориентированный подход в ИТ-проектах включает не только предоставление качественных услуг, но и учет запросов клиентов, требующих обоснованного определения приоритетов обработки и решения в процессах обслуживания [9]. Современные коммуникационные технологии позволяют не только донести идею продукта до целевой аудитории, но и создать продукту дополнительную ценность [2]. Именно поэтому внутренний маркетинг и адекватное ранжирование поступающих требований позволяют «на входе» отфильтровать и расставить приоритеты, обеспечивая их грамотную интеграцию в рабочие процессы команды. В контексте предлагаемой модели эта дополнительная ценность создается для внутреннего потребителя (разработчика), который получает не абстрактную задачу, а структурированный, осмысленный и верифицированный рабочий продукт.

Предлагаемый подход основан на трансформации роли руководителей групп от преимущественно технической позиции к гибридной роли, включающей в том числе аналитическую и коммуникационную составляющие. Этот переход сопряжен с некоторыми рисками. Во-первых, возможно сопротивление со стороны консервативных лидеров, которые могут воспринимать делегирование значимой информации как угрозу своему статусу. Во-вторых, существует опасность восприятия внедряемых стандартов как дополнительной бюрократии, что может вызвать отторжение как у разработчиков, так и у заказчиков. В-третьих, наблюдается недостаток навыков системного управления требованиями у технических специалистов, которые в большинстве своем имеют техническое, а не маркетинговое или управленческое образование. В исследованиях отмечается, что в сфере высоких технологий HR-брендинг и внутренний маркетинг являются критическими факторами удержания персонала. Высокая текучесть кадров в ИТ-сфере может быть снижена за счет внедрения методов внутреннего маркетинга, которые формируют у сотрудников понимание ценности их труда. Применительно к ИТ-проектам это значит, что ценность создается не только для потребителя, но и для разработчика [8]. Как отмечается, в условиях высокой турбулентности внешней среды качество партнерских отношений и прозрачность коммуникаций становятся основным фактором устойчивости [6]. Для преодоления отмеченных рисков предлагается использовать принцип «мягкой силы» на начальном этапе внедрения: заполнение шаблонов и паспортов задач осуществляется руководителем группы в ходе живого интервью с заказчиком, что снижает психологическое сопротивление и позволяет накопить необходимые компетенции без резкой смены устоявшихся практик.

Рассмотрим практический пример, иллюстрирующий внедрение модели. В организации, разрабатывающей интернет-платформу для розничной торговли, заказчик сформулировал требование «сделать умный поиск». Без необходимой детализации разработчики реализовали сложный полнотекстовый поиск с десятками фильтров, затратив на это три недели. После запуска умного поиска анализ показал, что 80% пользователей используют только два фильтра (цена и бесплатная доставка). В предлагаемой модели руководитель сначала проводит получасовое интервью, выясняя реальные потребности, и фиксирует в паспорте функциональной возможности всего два фильтра. Экономия времени на разработку составляет более 60%.

При использовании предложенной модели могут возникнуть три типичные ошибки.

1. Формальный подход к проблемным интервью, при котором руководитель группы задает вопросы, не особенно углубляясь в сценарии использования. Защитой от этой ошибки служит чек-лист обязательных открытых вопросов и контроль модератором нескольких начальных интервью.

2. Перегрузка паспорта функциональной возможности избыточными деталями, что превращает его в объемный документ. Решение заключается в ограничении объема одной страницей и требовании описывать только те аспекты, которые непосредственно влияют на реализацию.

3. Игнорирование обратной связи после завершения разработки. Для предотвращения этого рекомендуется проводить «ретроспективы паспортов», где команда определяет, какой именно информации не хватало и какие формулировки были неоднозначными.

Важным аспектом модели является измеримость маркетинговых эффектов. В отличие от классического маркетинга, в котором главными метриками являются выручка, доля рынка или рентабельность инвестиций, в предложенной модели приоритетными становятся качество поставленных требований и понимание контекста командой. Эффективное управление требованиями является ключевым фактором успеха инновационных разработок, а маркетинговый аспект позволяет связать технические решения с реальными потребностями рынка. Показатель «уровень понимания продукта», измеряемый через выборочное тестирование разработчиков на знание потребительской ценности создаваемых функций, становится не менее важным, чем традиционные метрики результативности труда. Регулярные открытые демонстрации, предусмотренные моделью, позволяют разработчикам видеть связь своего кода с пользовательским опытом, что в итоге коррелирует с ростом лояльности персонала.

Заключение

Интеграция маркетинга в систему проектного управления ИТ-компании представляет собой необходимый элемент оптимизации цикла разработки программного обеспечения. Предложенная модель с двухконтурным «маркетинговым фильтром» и паспортом функциональной возможности позволяет трансформировать разрозненные требования в структурированные «внутренние продукты», обеспеченные обоснованием ценности. Система ключевых показателей дает возможность отслеживать эффекты от внедрения, а инструменты управления требованиями создают устойчивую

 © Авторы статьи / Authors of the article

связь между ожиданиями заказчика и работой разработчиков. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии маркетинга отношений применительно к деятельности ИТ-компании. Практическая ценность состоит в создании масштабируемой модели для организаций с дефицитом аналитиков. Дальнейшие исследования могут быть направлены на автоматизацию верификации требований с использованием методов интеллектуального анализа данных.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Бикметов Е.Ю. Основы концептуальной модели глэмпинг-маркетинга / Е.Ю. Бикметов, А.А. Банников, Е.В. Кузнецова [и др.] // KANT. — 2024. — № 3 (52). — С. 4–10. — DOI: 10.24923/2222-243X.2024-51.1. — EDN BHNJZB.

2. Бикметов Е.Ю. Современные коммуникационные технологии в маркетинге / Е.Ю. Бикметов, Е.В. Кузнецова, И.Я. Рувенный. — Уфа : РИЦ УУНиТ, 2024. — 136 с. — EDN TRRHKS.

3. Васильев С.В. Маркетинг в управлении проектами / С.В. Васильев // Экономические исследования и разработки. — 2022. — № 4. — С. 17–21. — DOI: 10.54092/25420208_2022_4_17. — EDN ORBPPO.

4. Касимова Э.Р. Концептуальная модель имиджевого маркетинга / Э.Р. Касимова, Е.В. Кузнецова, И.Я. Рувенный // Бизнес. Образование. Право. — 2024. — № 3 (68). — С. 46–51. — DOI: 10.25683/VOLBI.2024.68.1033. — EDN YPPZDW.

5. Касимова Э.Р. Методы оценки имиджевого маркетинга / Э.Р. Касимова, Е.В. Кузнецова, И.Я. Рувенный // Бизнес. Образование. Право. — 2025. — № 2 (71). — С. 39–45. — DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1269.

6. Котляревская И.В. Партнерские отношения: оценка в маркетинге в период пандемии / И.В. Котляревская, О.В. Усова // Весенние дни науки : сборник докладов международной конференции. — Екатеринбург : УрФУ, 2022. — С. 822–828. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/116669/1/978-5-91256-557-1_2022_146.pdf (дата обращения: 08.05.26).

7. Лыгина Н.И. Разработка требований к программному продукту / Н.И. Лыгина, О.В. Лауферман. — Новосибирск : НГТУ, 2023. — 76 с. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=479691 (дата обращения: 08.05.2026).

8. Савик Е.В. Внутренний маркетинг в сфере высоких технологий / Е.В. Савик; под ред. В.Г. Сафонова // 78-я научная конференция студентов и аспирантов БГУ. — Вып. 3. — Минск : БГУ, 2021. — С. 208–211. — EDN BHOSDT.

9. Сапогов А.А. Агрегирование качественных показателей приоритетности в управлении ИТ-проектами / А.А. Сапогов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2024. — № 3. — С. 126–137. — URL: https://mss.pnzgu.ru/files/mss.pnzgu.ru/11324.pdf (дата обращения: 08.05.26).

10. Янгирова Е.И. Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность / Е.И. Янгирова, И.Я. Рувенный, Е.В. Кузнецова. — Уфа : РИЦ УУНиТ, 2025. — 204 с. — EDN HTIJFM.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Bikmetov E.Yu. Osnovi kontseptualnoi modeli glemping-marketinga [Basics of the conceptual model of glamping marketing] / E.Yu. Bikmetov, A.A. Bannikov, E.V. Kuznetsova [et al.] // KANT. — 2024. — № 3 (52). — P. 4–10. — DOI: 10.24923/2222-243X.2024-51.1. — EDN BHNJZB. [in Russian]

2. Bikmetov E.Yu. Sovremennie kommunikatsionnie tekhnologii v marketinge [Modern communication technologies in marketing] / E.Yu. Bikmetov, E.V. Kuznetsova, I.Ya. Ruvenny. — Ufa : RITs UUNiT, 2024. — 136 p. — EDN TRRHKS. [in Russian]

3. Vasiliev S.V. Marketing v upravlenii proektami [Marketing in project management] / S.V. Vasiliev // Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki [Economic Research and Development]. — 2022. — № 4. — P. 17–21. — DOI: 10.54092/25420208_2022_4_17. — EDN ORBPPO. [in Russian]

4. Kasimova E.R. Kontseptualnaya model imidzhevogo marketinga [The Conceptual Model of Image Marketing] / E.R. Kasimova, E.V. Kuznetsova, I.Ya. Ruvenny // Biznes. Obrazovanie. Pravo [Business. Education. Law]. — 2024. — № 3 (68). — P. 46–51. — DOI: 10.25683/VOLBI.2024.68.1033. — EDN YPPZDW. [in Russian]

5. Kasimova E.R. Metodi otsenki imidzhevogo marketinga [Image marketing assessment methods] / E.R. Kasimova, E.V. Kuznetsova, I.Ya. Ruvenny // Biznes. Obrazovanie. Pravo [Business. Education. Law]. — 2025. — № 2 (71). — P. 39–45. — DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1269. [in Russian]

6. Kotlyarevskaya I.V. Partnerskie otnosheniya: otsenka v marketinge v period pandemii [Partnerships: evaluation in marketing during the pandemic] / I.V. Kotlyarevskaya, O.V. Usova // Vesennie dni nauki [Spring Days of Science] : Collection of Papers from the International Conference. — Yekaterinburg : UrFU, 2022. — P. 822–828. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/116669/1/978-5-91256-557-1_2022_146.pdf (accessed: 08.05.26). [in Russian]

7. Ligina N.I. Razrabotka trebovanii k programmnomu produktu [Development of software product requirements] / N.I. Ligina, O.V. Lauferman. — Novosibirsk : NGTU, 2023. — 76 p. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=479691 (accessed: 08.05.2026). [in Russian]

 © Авторы статьи / Authors of the article

8. Savik E.V. Vnutrennii marketing v sfere visokikh tekhnologii [Internal high-tech marketing] / E.V. Savik; edited by V.G. Safonova // 78th Scientific Conference of BSU Students and Postgraduate Students. — Issue 3. — Minsk : BGU, 2021. — P. 208–211. — EDN BHOSDT. [in Russian]

9. Sapogov A.A. Agregirovanie kachestvennikh pokazatelei prioritetnosti v upravlenii IT-proektami [Agregation of qualitative priority indicators in it project management] / A.A. Sapogov // Modeli, sistemi, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve [Models, systems, networks in economics, technology, nature and society]. — 2024. — № 3. — P. 126–137. — URL: https://mss.pnzgu.ru/files/mss.pnzgu.ru/11324.pdf (accessed: 08.05.26). [in Russian]

10. Yangirova E.I. Brend-marketing: produkt, chelovecheskie resursi, lichnost [Brand Marketing: Product, Human Resources, and Personality] / E.I. Yangirova, I.Ya. Ruvenny, E.V. Kuznetsova. — Ufa : RITs UUNiT, 2025. — 204 p. — EDN HTIJFM. [in Russian]