

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

И. Д. Возмилов, Л. М. Капустина

**МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ  
НА РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

Рекомендовано  
Научно-методическим советом  
Уральского государственного экономического университета

Екатеринбург  
2010

УДК 339.1  
ББК 65.290-2  
В 64

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента  
Уральского федерального университета  
имени Первого президента России Б. Н. Ельцина  
*И. В. Котляревская*

Доктор экономических наук, профессор,  
проректор по научной работе,  
заведующий кафедрой экономики и управления  
Уральской академии государственной службы  
*И. Д. Тургель*

**Возмилов, И. Д.**

В 64 Маркетинговое управление проектами на рынке жилой недвижимости [Текст] : [монография] / И. Д. Возмилов, Л. М. Капустина ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. – 139 с.

ISBN 978-5-9656-0161-5

В монографии исследованы сущность, цели и задачи маркетингового управления проектами на рынке жилой недвижимости, предложена авторская концепция комплекса маркетинга проектов строительства, рассмотрен алгоритм исследования рынка жилой недвижимости, выявлены тенденции использования концепции маркетингового управления в деятельности современных фирм. Особое внимание уделено анализу спроса и предложения на рынке жилья, факторам потребительского выбора, а также прогнозированию тенденций развития рынка жилой недвижимости в Свердловской области.

Для специалистов в сфере недвижимости, преподавателей, аспирантов, студентов экономических вузов, а также для широкого круга читателей.

УДК 339.1  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-9656-0161-5

© Возмилов И. Д., Капустина Л. М.,  
2010  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2010

## Введение

За два десятилетия существования российский рынок жилой недвижимости неоднократно переживал спады и подъемы. Последний глобальный финансовый кризис побудил строительные организации применять технологии маркетингового управления проектами строительства недвижимости. Отсутствие маркетинга и рекламы нередко становится причиной потери рыночной доли, приводит к «замороживанию» проектов в портфеле застройщика в условиях меняющейся конъюнктуры рынка. Именно маркетинговое управление проектами позволяет организовывать процесс строительного производства с учетом происходящих изменений и рыночного спроса, выводить на рынок жилую недвижимость, соответствующую потребностям и ожиданиям потребителей.

Государственными органами власти признается ключевая роль потребителей на рынке жилья, для которых должны быть созданы необходимые условия по приобретению доступной, качественной жилой недвижимости. В частности, в Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 года предполагается, что обеспеченность населения жильем в 2020 г. составит: по инерционному сценарию – 31,1 м<sup>2</sup>, по инновационному – 33,7 м<sup>2</sup> на человека (при среднеевропейском уровне – 40 м<sup>2</sup>)<sup>1</sup>.

Актуальность и практическая значимость адекватного платежеспособному спросу населения развития рынка жилой недвижимости обусловили *цель и задачи* данного монографического исследования, а именно:

---

<sup>1</sup> *Стратегия* социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 года (основные положения) [Текст]. Екатеринбург : М-во экономики и труда Свердловской области, 2008.

---

раскрыть сущность, содержание и методологические принципы маркетингового управления проектами жилищного строительства;

развить рыночно ориентированную концепцию управления проектами на основе совершенствования методологии исследования рынка жилья;

разработать комплекс маркетинга применительно к этапу проектирования жилых объектов;

осуществить выбор маркетинговых методов принятия управленческих решений при строительстве жилой недвижимости.

Исследование состоит из трех глав.

В *первой главе* «Маркетинг-менеджмент проектов в строительстве»: раскрывается сущность маркетингового управления проектами строительства жилой недвижимости; определяются предпосылки интеграции маркетингового управления и управления проектами для эффективной реализации проектов; дается обзор научных исследований отечественных и зарубежных ученых по вопросам маркетинг-менеджмента и управления проектами; предлагается авторская концепция комплекса маркетинга проектов в строительстве.

Во *второй главе* «Методология маркетингового управления проектами на рынке жилой недвижимости»: дается описание структуры рынка жилой недвижимости; предлагаются этапы и инструменты маркетинговых исследований, проводимых в ходе реализации проектов строительства жилья; предлагается номенклатура креативных методов, применяемых на разных стадиях жизненного цикла проекта.

В *третьей главе* монографии «Маркетинг-менеджмент проектов на региональном рынке жилой недвижимости»: дан подробный анализ современного состояния рынка жилой недвижимости Свердловской области, исследованы спрос и предложение на первичном и вторичном рынках жилья; определены ключевые тенденции развития рынка; сформулированы факторы, детерминирующие рыночную активность хозяйствующих субъектов и домохозяйств; дается анализ применения концепции маркетингового управления проектами в жилищном строительстве для наилучшего удовлетворения потребностей покупателей жилья.

## Глава 1

# Маркетинг-менеджмент проектов в строительстве

### 1.1. Сущность маркетингового управления

Английский термин *marketing management* имеет различные варианты перевода на русский язык – *управление маркетинговой деятельностью, управление маркетингом, маркетинговое управление, маркетинг-менеджмент*. В нашем исследовании данные термины являются синонимичными, так как представляют собой различные варианты перевода одного понятия. Следует учитывать, что «важным представляется не точный перевод понятия *marketing management* на русский язык, а адаптация данных принципов с учетом конкретных условий российской экономики и практики маркетинга»<sup>1</sup>, а также особенностей реализации проектов строительства жилой недвижимости.

Несмотря на значительное количество исследований теории маркетингового управления западными учеными, термин «маркетинг-менеджмент» был введен в отечественный научный лексикон только в 1976 г. после издания в СССР книги Ф. Котлера «Marketing Management», название которой было переведено как «Управление маркетингом» ввиду отсутствия в советской экономической

---

<sup>1</sup> Фокс, К. Влияние Филиппа Котлера в Советском Союзе и России [Текст] / К. Фокс, И. Скоробогатова, О. Сагинова // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 6. С. 444.

науке термина «менеджмент»<sup>1</sup>. Однако значительное развитие данная теория получила у нас уже в 1990–2000-е годы.

Основоположник теории менеджмента П. Друкер рассматривал маркетинг как организационную функцию управления, определяя его как «управленческий процесс всеми сторонами деловой активности фирмы, означающий приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли»<sup>2</sup>.

Дж. Ховард в своей книге «Управление маркетингом, анализ и решение» подчеркнул масштабность проблем управления компанией, ориентирующейся на потребителя, когда содержание и направленность основных функций предпринимательской деятельности определяются условиями и требованиями сферы потребления. Функциями управления, по мнению Ховарда, являются «принятие решений относительно повышения конкурентоспособности новых товаров, каналов товародвижения, ценообразования и пр.»<sup>3</sup>.

Рассматривая маркетинг как рыночную теорию управления, Х. Лазо и А. Корбин справедливо определили первостепенную роль потребления, отметив, что исходной точкой в планировании и управлении производством является именно потребитель<sup>4</sup>.

Б. А. Соловьев выделил четыре этапа в истории развития маркетингового управления в России:

1-й этап – 1960-е годы – официальная критика маркетинг-менеджмента как буржуазной экономической концепции;

2-й этап – 1970–1990-е годы – начало использования маркетингового управления во внешней торговле – создание в 1976 г. секции маркетинга при советской Торговой палате и распространение ее деятельности во внешней торговле;

3-й этап – 1991–1998 гг. – развитие маркетингового управления в условиях российского рынка; создание маркетинговых структур в коммерческих фирмах;

---

<sup>1</sup> Фокс, К. Указ. соч. С. 444.

<sup>2</sup> Друкер, П. Ф. Практика менеджмента [Текст] : [пер. англ.] / П. Ф. Друкер. М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. С. 8.

<sup>3</sup> Цит. по: Котляревская, И. В. Маркетинг : удовлетворение и развитие потребностей [Текст] / И. В. Котляревская. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. ун-та, 1997. С. 52.

<sup>4</sup> Цит. по: Там же.

4-й этап – 1998 г. – по настоящее время – активное использование российскими компаниями маркетингового управления в их коммерческой деятельности<sup>1</sup>.

В современных условиях все больше отечественных исследователей, используя термин «маркетинговое управление», вкладывают в него новое содержание с учетом изменившейся экономической ситуации, ведь, как указывает И. В. Котляревская, долгое время «отечественная экономическая литература по маркетингу ... в большей степени представляла собой его идеологическую оценку, нежели концептуальный анализ»<sup>2</sup>.

По мнению Е. П. Голубкова, наиболее корректным для отечественной науки является использование термина «управление маркетингом», включающее в себя: поиск целевых рынков; проведение маркетинговых исследований; разработку конкурентного продукта; разработку других элементов комплекса маркетинга (назначение цены, выбор методов продвижения продукта и доведение его до потребителя); организацию обратных связей с потребителями. Таким образом, Голубков рассматривает термин «управление маркетингом» применительно к организациям, в целом переориентированным на маркетинг, а также к организациям, использующим отдельные комплексы или элементы маркетинга<sup>3</sup>.

Другие российские ученые – Г. Я. Гольдштейн и А. В. Катаев отказываются от конкретизированной трактовки термина «маркетинговое управление», но отмечают, что в него входят такие аспекты, как разработка маркетингового плана фирмы и анализ выполнения данного плана<sup>4</sup>.

По мнению Н. Львовой, «управление маркетингом касается вопросов изучения желательного уровня спроса на товары конкретной фирмы; анализа ситуации превышения реального спроса над желаемым, их соответствия и ситуации, когда реальный спрос

---

<sup>1</sup> Соловьев, Б. А. Управление маркетингом : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13 [Текст] / Б. А. Соловьев. М. : ИНФРА-М, 1999.

<sup>2</sup> Котляревская, И. В. Указ. соч. С. 4.

<sup>3</sup> Голубков, Е. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии [Текст] / Е. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 6.

<sup>4</sup> Гольдштейн, Г. Я. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие для магистрантов / Я. Г. Гольдштейн, А. В. Катаев. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1999.

ниже желаемого»<sup>1</sup>. Данное определение имеет особую значимость для рынка строительства жилья, на котором спрос на объекты недвижимости напрямую связан с финансированием проектов, а следовательно, со сроками их реализации.

Л. Н. Мельниченко предлагает рассматривать управление маркетингом, с одной стороны, как концепцию управления маркетингом (управленческая функция) и соответствующего отдела в структуре менеджмента субъекта, а с другой – как концепцию маркетингового управления субъектом, которая реализуется в масштабе всей системы менеджмента субъекта<sup>2</sup>.

Б. А. Соловьев, в свою очередь, выделяет три направления управления маркетингом, а именно:

- 1) управление деятельностью – управление предприятием, подчиняемое требованиям рынка;
- 2) управление функцией – приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли;
- 3) управление спросом – создание и удовлетворение спроса потенциальных покупателей<sup>3</sup>.

Т. А. Гайдаенко формулирует три концепции маркетингового управления в эволюции бизнес-ориентации компании: концепция продвижения товара на рынок; концепция притягивания товара рынком; концепция притягивания инвестиций из внешней среды бизнеса<sup>4</sup>.

Из всех рассмотренных выше определений маркетингового управления мы особо выделяем и считаем целесообразным принять за основу нашего исследования дефиницию, предложенную западными учеными Ф. Котлером и К. Л. Келлером, как наиболее полно отражающую сущность изучаемого понятия: *маркетинговое управление – искусство и наука выбора целевых рынков и привлечения,*

---

<sup>1</sup> Львова, Н. Принципы управления маркетингом [Электронный ресурс] / Н. Львова. Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a41.htm>.

<sup>2</sup> Мельниченко, Л. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции [Текст] / Л. Мельниченко // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 5.

<sup>3</sup> Соловьев, Б. А. Указ. соч. С. 19.

<sup>4</sup> Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т. А. Гайдаенко. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Эксмо, 2006.

сохранения и развития покупателей посредством создания, предоставления и продвижения значимых для них ценностей<sup>1</sup>.

Отметим, что следуя Ф. Котлеру и К. Л. Келлеру, под маркетингом также мы понимаем «организационную функцию и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей покупателям и управления взаимоотношения с ними с выгодой для организации и заинтересованных в ней лиц»<sup>2</sup>.

Использование данной дефиниции объясняется тем, что в нашей работе маркетинг рассматривается с позиции рыночной теории управления, согласно которой ключевой признается организационная функция маркетинга, а маркетинговое управление понимается как искусство и наука реализации данной функции и указанных процессов в условиях рынка.

Анализируя достоинства современных научных концепций и соответствующей практики, можно сформулировать целостное представление о маркетинговом управлении, которое исходит из того, что управление деятельностью субъекта на рынке строится, во-первых, на принципах стратегического планирования; во-вторых, на принципах управления портфелем проектов, каждый из которых обладает своим потенциалом получения прибыли. При этом маркетинг-менеджмент выступает, с одной стороны, как концепция управления, формирующая образ мышления и действия строительной компании на рынке, а с другой – как функции управления, координирующая усилия производства, финансов, управления персоналом для достижения стратегических целей и решения тактических задач.

Применительно к строительной индустрии маркетинговое управление охватывает процессы принятия совокупности решений, необходимых для реализации проектов строительства жилой недвижимости: оценка спроса и предложения на рынке жилья, изучение потребительского поведения покупателей жилья, сегментирование рынка, обоснование цен, выбор строительной площадки и проекта застройки, строительство жилого дома, продажа квартир, послепродажное обслуживание и т.д. Внедрение маркетингового управления позволит строительным компаниям оптимизировать

---

<sup>1</sup> Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. 12-е изд. СПб. : Питер, 2009. С. 22.

<sup>2</sup> Там же.

внутренние и внешние бизнес-процессы, формировать положительный имидж компании на рынке, повышать эффективность контроля над производственными процессами. Таким образом, «исходя из положений концепции маркетинг-менеджмента доминирующим признаком маркетингового управления становится внедрение маркетинга как новой экономической парадигмы, ... которая с появлением конкурентной среды и дифференциацией потребительского спроса видоизменяет концепцию менеджмента»<sup>1</sup>.

По нашему мнению, можно выделять следующие этапы развития маркетингового управления в строительной отрасли:

1-й этап – *1960 г. – конец 1980-х годов* – отсутствие концепции маркетингового управления в строительной отрасли; осуществление строительства согласно государственному заказу;

2-й этап – *1991–1998 гг.* – дезориентация строительной отрасли, низкие объемы производства, слабое обращение к маркетинговому управлению – преобладание производственной и бытовой концепции;

3-й этап – *1998–2008 гг.* – осмысление роли маркетингового управления в деятельности строительных организаций, доминирование бытовой концепции в условиях преобладания спроса над предложением и роста доходов населения;

4-й этап – *2008 г. – по настоящее время* – посткризисное развитие строительной отрасли, осмысление и практическое применение концепции маркетингового управления проектами строительства.

## 1.2. Понятие маркетингового управления проектами

В большинстве исследований отечественных и западных ученых вопросы маркетингового управления и управления проектами рассматриваются дифференцированно, однако, по нашему мнению, для строительной отрасли данные области знаний являются взаимосвязанными и взаимозависимыми и должны рассматриваться на системной основе как интегрированные элементы.

---

<sup>1</sup> Грахов, В. Функционирование инвестиционно-строительного комплекса с позиции теорий маркетинга [Текст] / В. П. Грахов, А. Н. Асаул // Экономика строительства. 2005. № 1.

Если раньше термин «проект» (от лат. *projectus* – брошенный вперед) в отечественной науке и практике обычно использовался только в технической сфере как представление о процессе разработки машин, оборудования, приборов, зданий, сооружений, а результатом разработки проекта являлся комплект технической и сметной документации, то сейчас, вслед за исследованиями западных авторов, понятие «проект» рассматривается в более широком смысле: поскольку данное понятие используется инженерно-техническими работниками, экономистами, маркетологами, финансистами, политиками, предпринимателями, учеными в различных областях науки, то проекты в современном понимании являются не только техническими, но и финансовыми, экономическими, социальными, предпринимательскими, образовательными, экологическими и др.

Несмотря на большое количество научных работ по вопросам управления проектами, в настоящее время еще не существует единого определения понятия «проект». Представляется необходимым проанализировать различные дефиниции данного термина, чтобы определить, на какую из современных трактовок мы будем опираться в процессе дальнейшего исследования (табл. 1).

Таблица 1

### Вариативность дефиниций понятия «проект»

Дефиниция	Источник
Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов	Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®), Институт управления проектами, США <sup>1</sup>
Целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги	Национальные требования к компетентности специалистов <sup>2</sup>
Предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание цели, временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений, специфическая для проекта организация осуществления	DIN 69901, Германия <sup>3</sup>
Отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими в себя требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов	Английская ассоциация проект-менеджеров <sup>4</sup>

## Окончание табл. 1

Дефиниция	Источник
Комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода и при установленном бюджете	«Оперативное руководство» Мирового Банка <sup>5</sup>
Временное предприятие для реализации определенной цели	Г. Р. Хиркенс <sup>6</sup>
Ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией	М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В. Якутин <sup>7</sup>
Процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов	И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге <sup>8</sup>
Уникальная (в отличие от операций) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска	В. Н. Бурков, Д. А. Новиков <sup>9</sup>

*Примечания:* <sup>1</sup> *Руководство* к Своду знаний по управлению проектами [Текст] = PMBOK Guide®. М. : Project Management Institute (Moscow Chapter), 2004. <sup>2</sup> *Управление проектами* : основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов [Текст] = NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0 / Междунар. ассоциация управления проектами. М. : ЗАО «Проектная практика», 2010. <sup>3</sup> *DIN 69901. Projektmanagement.* <sup>4</sup> *Body of Knowledge / Association of Project Managers.* Buckinghamshire, 1992. <sup>5</sup> *Оперативное руководство* Всемирного Банка. 2000. № 2.20. <sup>6</sup> *Heerkens, G. R. Project Management [Текст] / G. R. Heerkens.* McGraw-Hill, 2002. Р. 266. <sup>7</sup> *Разу, М. Л.* Управление программами и проектами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8 [Текст] / М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В. Якутин [и др.]. М. : ИНФРА-М, 2000. <sup>8</sup> *Мазур, И. И.* Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. 3-е изд. М. : Омега-Л, 2006. <sup>9</sup> *Бурков, В. Н.* Как управлять проектами [Текст] : науч.-практ. изд. / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. М. : СИНТЕГ-ГЕО, 1997.

Как видно из табл. 1, все авторы и профессиональные организации выделяют следующие основные **признаки проекта**:

1) *наличие конечного результата* – все проекты направлены на получение при его завершении измеримого результата;

2) *ограниченная протяженность во времени* – у любого проекта есть четкое начало и четкое завершение, которое наступает, когда достигнуты цели проекта, или осознано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты, или исчезла необходимость в проекте, и он прекращен;

3) *ограниченность ресурсов* – все проекты имеют ограничения по финансовым, производственным, людским и другим ресурсам;

4) *новизна (уникальность)* – проект является однократной, нециклической деятельностью.

Однако дефиниции имеют и некоторые отличия. Так, в Национальных требованиях к компетентности специалистов, Руководстве к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) Института управления проектами (США), документах Английской ассоциации проджект-менеджеров и в работах Г. Хиркенса проект рассматривается как «временное предприятие»; М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В. Якутин предлагают системный подход, рассматривая проект как «целенаправленное изменение системы», а И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге придерживаются процессного подхода, рассматривая проект как «процесс перехода из одного состояния в другое».

Анализируя вышеуказанные определения, можно отметить следующее: несмотря на то, что одной из главных целей проекта является удовлетворение потребностей заказчика проекта и его потребителей, данный аспект отсутствует в предложенных дефинициях, в связи с чем мы считаем возможным синтезировать маркетинговое определение термина «проект»: **проект** – *ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией, направленной на разработку уникальной ценности и ее предложения рынку с целью удовлетворения потребностей потребителей.*

Данное определение, на наш взгляд, раскрывает маркетинговую сущность проекта, указывая его направленность на уникальный результат и ограниченность ресурсов, но подчеркивая при этом необходимость удовлетворения потребностей потребителя.

В монографии рассмотрены проекты строительства жилой недвижимости.

Как указывают И. С. Степанов и В. Я. Шайтанов, «организация строительного производства представляет собой взаимосвязан-

ную систему подготовки к выполнению отдельных видов работ, установления и обеспечения общего порядка, очередности и сроков выполнения, снабжения всеми видами ресурсов для обеспечения эффективности и качества строительства объекта»<sup>1</sup>.

Проекты строительства жилой недвижимости могут быть классифицированы по следующим признакам (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

### Классификация проектов строительства жилой недвижимости

Признак классификации	Виды проектов
По опыту исполнения	Инновационный – впервые разрабатываемый; типовой – проект, разрабатываемый на основе аналогичных проектов
По характеру проекта	Глобальный – участвует все предприятие; комплексный – задействовано несколько подразделений; локальный – действуют в пределах одного подразделения
По области приложения	Внутренний – проект с внутренним заказчиком; внешний – проект с внешним заказчиком
По стратегической важности	Проект с безусловной обязательностью; проект, оказывающий существенное влияние на стратегические цели; проект с умеренным влиянием на стратегические цели
По окупаемости	Проект с высокой окупаемостью; с умеренной окупаемостью; с невысокой окупаемостью
По стоимости	Проект со стоимостью выше средней; со средней стоимостью; со стоимостью ниже средней
По норме доходности	Проект с высокой доходностью; с умеренной доходностью; с невысокой доходностью
По уровню рисков	Рисковый проект; проект с умеренным уровнем рисков; проект с низкими рисками

Предлагаем рассмотреть дефиниции понятия *project management*, встречающиеся в научной литературе и официальных документах организаций по управлению проектами (табл. 3).

<sup>1</sup> Степанов, И. С. Маркетинг в строительстве [Текст] / И. С. Степанов, В. Я. Шайтанов. М. : Юрайт-М, 2001. С. 23.

**Вариативность дефиниций понятия «управление проектами»**

Определение	Источник
Искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта	Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®), Институт управления проектами <sup>1</sup>
Использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта	Национальные требования к компетентности специалистов <sup>2</sup>
Единство управленческих задач, организации, техники и средств для реализации проекта	DIN 69901, Германия <sup>3</sup>
Управленческая задача по завершению проекта, в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями	Английская ассоциация проект-менеджеров <sup>4</sup>
Методология, призванная контролировать содержание проекта, его расписание и бюджет	Р. Б. Кэгл <sup>5</sup>
Методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта	И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге <sup>6</sup>

*Примечания:* <sup>1</sup> *Руководство* к Своду знаний по управлению проектами = PMBOK Guide® [Текст]. М., 2004. <sup>2</sup> *Управление* проектами : основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов = NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0 [Текст]. М., 2010. <sup>3</sup> *DIN 69901. Projektmanagement* [Text]. <sup>4</sup> *Body of Knowledge, Association of Project Managers, INTERNET UK, Buckinghamshire, 1992.* <sup>5</sup> *Cagle, R. B. Your Successful Project Management Career* [Text] / R. B. Cagle. AMACOM, 2005. P. 224. <sup>6</sup> *Мазур, И. И.* Указ. соч.

Приведенные в таблице определения имеют общие **ключевые аспекты:**

1) определение и обоснование четких и достижимых целей проекта;

2) уравнивание противоречащих требований по качеству, содержанию, времени и стоимости;

3) коррекция характеристик и планов проекта, в соответствии с ожиданиями различных участников проекта (управление изменениями);

4) определение полного набора задач и руководящих мер по обеспечению выполнения проекта;

5) создание системы мотивации и стимулирования всех участников проекта для успешного достижения целей проекта в рамках установленных ограничений и требований;

б) планирование и учет рисков проекта.

Следует отметить, что Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) рассматривает управление проектами как «искусство» решения вышеуказанных задач; Национальные требования к компетентности специалистов указывают на прикладной характер управления проектами, рассматривая его как «использование знаний, навыков, методов, средств и технологий»; Английская ассоциация проект-менеджеров и немецкий стандарт DIN подразумевают под управлением проектов «управленческую задачу»; Р. Б. Кэгл, а также И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге рассматривают управление проектами как методологию решения поставленных задач.

В нашей работе мы будем опираться на дефиницию, предложенную Мазуром, Шапиро, Ольдерогге как наиболее полно отражающую суть данного понятия.

Существенным отличием управления проектами от операционной деятельности предприятий является то, что при операционной деятельности все функциональные подразделения заняты выполнением повторяющихся и предсказуемых заданий, в то время как команда проекта разрабатывает новые, комплексные, отличающиеся от привычных проблемы или задачи. В этом смысле «управление проектом является важным для того, чтобы суметь произвести товары и услуги, ориентированные на конкретного клиента, и получить прибыль»<sup>1</sup>.

Нами выявлены следующие **предпосылки** интеграции маркетингового управления и управления проектами в строительной отрасли:

---

<sup>1</sup> Грей, Ф. К. Управление проектами: практическое руководство [Текст] : [пер. с англ.] / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. М. : Дело и сервис, 2003. С. 56.

1) неопределенность внешних и внутренних условий – наличие большого количества рисков (частые изменения в строительной отрасли и на рынке жилой недвижимости);

2) наличие характерных, специфических особенностей каждого отдельно взятого проекта строительства;

3) изменчивость рыночной системы и рыночных процессов в строительной отрасли;

4) различный уровень автономности подразделений компании, участвующих в реализации проектов строительства жилой недвижимости;

5) необходимость принятия решений, учитывающих требования и изменения рынка жилой недвижимости;

6) ярко выраженный коллективный характер работы (в подрядной строительной организации невозможно выделить ни одного структурного звена, не влияющего на экономическую эффективность реализуемых проектов).

М. Л. Разу, В. И. Воропаев и Ю. В. Якутин предлагают рассматривать термин «маркетинг проектов» как «самостоятельную подсистему 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»<sup>1</sup>. Мы считаем, что данная дефиниция не отражает всей сущности маркетингового управления проектами, поскольку рассматривает лишь удовлетворение потребностей организаций, реализующих проекты, не принимая в расчет направленность проектов на удовлетворение потребностей конечных потребителей.

И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге также используют термин «маркетинг проектов», рассматривая его с учетом двух аспектов: первый аспект раскрывает внутреннее содержание маркетинга проекта как структуру маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта. Второй аспект отражает место маркетинга в проекте с учетом временной структуры проекта, т.е. его жизненного цикла<sup>2</sup>. В такой трактовке отражено место маркетинга в структуре проекта, однако отсутствует управ-

---

<sup>1</sup> Разу, М. Л. Указ. соч. С. 292.

<sup>2</sup> Мазур, И. И. Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. 3-е изд. М. : Омега-Л, 2006. С. 187.

ленческий аспект, который необходим при рассмотрении маркетингового управления как концепции управления проектом.

В. М. Федотов предлагает использовать термин «маркетинг строительных проектов», под которым понимает «сегментацию, анализ реальных и потенциальных потребителей строительных услуг, изучение требований и условий заказчика»<sup>1</sup>. Данная дефиниция, на наш взгляд, учитывает только процесс создания и реализации продуктов строительных проектов, но не затрагивает процесс продвижения рыночных ценностей.

Опираясь на формулировки понятий «маркетинговое управление» и «управление проектами», мы считаем возможным синтезировать следующую дефиницию: **маркетинговое управление проектами** – искусство, наука и методология планирования, руководства и координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленные на эффективное достижение целей проекта, связанных с привлечением, сохранением и развитием потребителей посредством создания, предоставления и продвижения значимых для них ценностей, в соответствии с требованиями и возможностями рынка, в рамках имеющихся в проекте ограничений по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Маркетинговое управление проектом, таким образом, представляет собой не отдельную область знаний в рамках теории управления проектами, а управление проектами строительства на основании маркетингового подхода.

Ф. Котлер и К. Л. Келлер выделяют десять типов маркетинговой «сущности», в отношении которой необходимо принимать управленческие решения: материальные блага (товары), услуги, впечатления (опыт), события, личности, места, собственность, организации, информация и идеи. Рассмотрим указанные «сущности» в контексте маркетингового управления проектами строительства:

1) *материальные блага (товары)*. В ходе реализации проектов строительства необходимо анализировать рынок строительных материалов (бетон, арматура, тротуарная плитка, отделочные материалы, окна и витражи и т.п.), строительного оборудования (обору-

---

<sup>1</sup> Федотов, В. М. Маркетинг подрядного строительного предприятия [Электронный ресурс] / В. М. Федотов. Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/ps0.htm>.

дование отопления, вентиляции, кондиционирования, водоснабжения, электроснабжения и пр.), машин и механизмов (автомобильные краны, автовышки, башенные краны, автобетоносмесители, седельные тягачи, цементовозы, дизельные автомашины и пр.), предметов интерьера (люстры, мебель, аксессуары, ковры и пр.) и принимать решения, у каких поставщиков, на каких условиях и по каким ценам осуществлять закупку данных товаров для обеспечения эффективной реализации проекта;

2) *услуги*. В ходе реализации проектов строительства, как правило, принимает участие большое количество подрядных организаций, осуществляющих услуги по отопительным и вентиляционным системам, электроснабжению, слаботочных систем, монтажу водопроводных и канализационных систем, организаций, осуществляющих отделочные работы, а также ряд услуг, напрямую не связанных со строительным производством, но необходимых для успешной реализации проектов: банковские, страховые, клининговые, транспортные услуги и пр.;

3) *впечатления (опыт)*. Реализуя проекты строительства, компании могут продвигать на рынке определенные впечатления и опыт, например: восприятие строящегося объекта как значимого объекта жилой недвижимости в определенном городе или регионе; продвижение опыта использования строительных технологий с целью привлечения большего количества потребителей в будущем (продвижение технологии сборно-монолитного каркасного домостроения как оптимальной в условиях рынка);

4) *события*. Организациям, реализующим проекты строительства, необходимо принимать решения о целесообразности участия в специализированных выставках, ярмарках, презентациях с целью привлечения инвесторов и заказчиков для обеспечения эффективной реализации проектов;

5) *личности*. Реализация проектов предполагает продвижение личностей на «рынке знаменитостей», а именно: директоров компаний, архитекторов, дизайнеров интерьера и других профессионалов;

б) *места*. Реализация строительных проектов, в ходе которой осуществляется возведение ряда социально значимых объектов, может увеличиваться приток туристов и деловых людей в определенные города, а также происходит улучшение инвестиционного климата в регионах и странах;

7) *собственность*. Ключевой объект маркетингового управления в строительстве, поскольку любой строительный проект предполагает создание или модернизацию различных видов недвижимого имущества (коммерческая недвижимость, промышленные объекты, жилая недвижимость и т.п.);

8) *организации*. В процессе реализации строительных проектов различные организации (заказчики, инвесторы, подрядные организации, проектные институты, компании-поставщики строительных материалов и пр.) могут способствовать созданию в сознании клиентов сильного, благоприятного и уникального имиджа;

9) *информация*. В ходе строительства участникам проектов необходимо быстрое получение актуальной информации о состоянии рынка строительства, строительных материалов, информации об экономическом и политическом состоянии страны, в которой ведется строительство и пр.;

10) *идеи*. Посредством реализации строительных проектов может осуществляться продвижение различных идей, таких как идея предпочтительного проживания в малоэтажных домах, идея престижности строящегося жилого комплекса и пр.

Мы считаем, что проекты строительства также могут являться объектом маркетингового управления, поскольку предполагают создание ценностей, которые могут удовлетворить потребности большого количества потребителей. Несмотря на то, что непосредственным результатом проекта строительства является создание объектов недвижимости, рассмотрение маркетингового управления проектами лишь как предоставление рыночного предложения объектов недвижимости было бы слишком узким, так как управление проектом носит межпрофессиональный характер. Помимо непосредственного результата в виде объектов недвижимости проекты имеют своей целью и достижение ряда социально-экономических результатов; кроме того, они призваны решить ряд задач посредством участия в проекте строительных организаций. Компании принимают решение об участии в проектах строительства не только исходя из анализа показателей прибыльности, но и с учетом того, соответствует ли участие в проекте долгосрочной стратегии, способствует ли оно улучшению и поддержанию имиджа компании на рынке, а следовательно, проект сам по себе может являться рыночным предложением ценности, поскольку направлен на удовлетворение потребностей участвующих в нем организаций.

Исходя из вышесказанного маркетинговое управление проектами строительства жилой недвижимости призвано решать следующие задачи организаций, участвующих в их реализации:

1) *разработка проекта, соответствующего маркетинговой стратегии организации.* Поскольку «первейшая задача организаций заключается в том, чтобы определить потенциальные долгосрочные перспективы развития, учитывая накопленный опыт и основные компетенции»<sup>1</sup>, мы можем утверждать, что проект должен соответствовать маркетинговой стратегии организации. Несмотря на то, что проект строительства является ограниченным во времени и направлен на достижение уникального результата, для его реализации требуется значительное количество ресурсов, что делает нецелесообразным для компании участие в проекте, не направленном на реализацию ее долгосрочной стратегии;

2) *сбор маркетинговой информации.* Для организации, осуществляющей строительный проект, критическим фактором успеха является управление изменениями с учетом меняющихся требований рынка. Это ставит организации перед необходимостью регулярно проводить мониторинг рынка и осуществлять маркетинговые исследования с целью выявления долгосрочных тенденций его развития, поскольку большинство строительных проектов являются протяженными во времени. Можно заключить, что для эффективной реализации проекта компании необходимо отслеживать текущую конъюнктуру рынка строительства для принятия обоснованных управленческих решений, в ходе выбора подрядных организаций, закупок материалов и пр., но в то же время требуется постоянное прогнозирование рынка, поскольку потребление основных ценностей, создаваемых в рамках проекта, осуществляется после его реализации;

3) *установление контактов с покупателями.* Компании, реализующие строительные проекты, должны установить прочные, прибыльные, долговременные отношения с покупателями, поскольку главное условие любого реализуемого проекта – создание продукта с учетом требований заказчика и потребностей потребителей;

4) *создание сильных торговых марок.* С целью успешного продвижения строительных объектов, для создания которых осуществляется проект, компании создают торговые марки (бренды)

---

<sup>1</sup> Котлер, Ф. Указ. соч.

своих строительных проектов, что позволяет осуществлять более эффективное продвижение продуктов проектов на рынок, а вместе с тем обеспечивать прирост добавленной стоимости;

5) *разработка рыночных предложений*. В ходе реализации строительного проекта создаются ценности, которые будут предложены рынку в целях удовлетворения потребностей потребителей;

6) *предоставление ценности*. Компании, реализующие проекты строительства, должны принимать решение о том, каким образом материальные ценности, возникшие в ходе осуществления проекта, будут предоставлены потенциальным покупателям;

7) *продвижение ценности*. В процессе осуществления строительного проекта принимается решение о том, какие интегрированные маркетинговые коммуникации будут использоваться для информирования, убеждения и напоминания потребителям о появлении рыночного предложения;

8) *долгосрочный рост*. Как отмечалось выше, любой строительный проект, несмотря на ограниченность протекания во времени, должен способствовать росту организации, его реализующей в долгосрочной перспективе.

Таким образом, в современных условиях развития строительной индустрии застройщикам необходимо осуществлять свою деятельность на основании концепции маркетингового управления проектами, которое обеспечивает максимальное удовлетворение потребностей потребителей.

### 1.3. Комплекс маркетинга проектов в строительстве

Комплекс маркетинга на основе системного подхода интегрирует все элементы маркетинговой деятельности в процессе управления проектами. Историко-логический анализ показывает, что первые попытки систематизировать инструменты маркетинга были предприняты в 1940-х годах, когда в одной из публикаций Дж. Каллитона появился новый термин *marketing mix* (*комплекс маркетинга*), под которым подразумевался некий «рецепт» успешной деятельности на рынке.

Расширил понимание данного термина профессор Н. Борден (США), который систематизировал различные маркетинговые инструменты, связанные со сбытом, товародвижением, продвижением

и ценообразованием и обосновал этот комплекс как категорию «маркетинговая смесь»<sup>1</sup>.

Как указывает И. В. Котляревская, в таком виде «маркетинг стал применяться: во-первых, для изучения потребностей и спроса, складывающихся на рынке; во-вторых, для осуществления производства соответствующих требованиям покупателей товаров и услуг; наконец, в-третьих, для активизации воздействия на потребительский спрос»<sup>2</sup>.

В. М. Федотов отмечает, что сочетание черт промышленного предприятия и предприятия сферы обслуживания делает для строительных организаций типичным «пограничный характер маркетинга», т.е. диктует необходимость комплексного подхода<sup>3</sup>.

Таблица 4

### Подходы к определению комплекса маркетинга

Наименование концепции комплекса маркетинга, авторы	Суть концепции
<i>Концепция 12 элементов</i> Н. Борден (1950-е годы)	Планирование продукта, ценообразование, брендинг, каналы дистрибуции, личные продажи, реклама, продвижение, упаковка, демонстрации, обслуживание, физические свойства, поиск фактов и их анализ
<i>Концепция двух групп переменных маркетинга</i> А. Фрей (1961 г.)	Предложение (продукт, упаковка, бренд, цена, сервис), методы и инструменты (каналы дистрибуции, реклама, личные продажи, стимулирование сбыта и PR)
<i>Трехфакторный комплекс</i> У. Лэзер и Ю. Келли (1962 г.)	Комплекс товаров и услуг, комплекс распределения и комплекс коммуникации
<i>Комплекс 4 P</i> Дж. Маккарти (1964 г.)	Продукт ( <i>product</i> ), цена ( <i>price</i> ), дистрибуция (место) ( <i>place</i> ) и продвижение ( <i>promotion</i> )
<i>Комплекс 7 P</i> Дж. Бумс и Б. Битнер (1981 г.)	продукт ( <i>product</i> ), цена ( <i>price</i> ), дистрибуция (место) ( <i>place</i> ), продвижение ( <i>promotion</i> ), люди ( <i>people</i> ), процесс ( <i>process</i> ) и физическое доказательство факта оказания услуги ( <i>physical evidence</i> )

<sup>1</sup> Котляревская, И. В. Указ. соч. С. 8.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Федотов, В. М. Указ. соч.

## Окончание табл. 4

Наименование концепции комплекса маркетинга, авторы	Суть концепции
<i>Дополнения к комплексу 4 P</i>	упаковка ( <i>packaging</i> ), покупка ( <i>purchase</i> ), клиентура ( <i>people</i> ), персонал ( <i>personnel</i> ), процесс покупки ( <i>process</i> ), окружающая среда ( <i>physical premises</i> ), прибыль ( <i>profit</i> ), связи с общественностью ( <i>PR</i> ), апробирование ( <i>probe</i> )
<i>Комплекс 12 P</i> Ф. Котлер (1986 г.)	Продукт ( <i>product</i> ), цена ( <i>price</i> ), дистрибуция (место) ( <i>place</i> ), продвижение ( <i>promotion</i> ), упаковка ( <i>packaging</i> ), покупка ( <i>purchase</i> ), клиентура ( <i>people</i> ), персонал ( <i>personnel</i> ), процесс покупки ( <i>process</i> ), окружающая среда ( <i>physical premises</i> ), прибыль ( <i>profit</i> ), связи с общественностью ( <i>PR</i> )
<i>Концепция 4 C</i> Р. Лотерборн (1990 г.)	Решение проблемы покупателя ( <i>customer solution</i> ), издержки покупателя ( <i>customer cost</i> ), удобство ( <i>convenience</i> ), коммуникации ( <i>communication</i> )
<i>Концепция SIVA</i> Ч. Дев и Д. Шульц (2005 г.)	Решение ( <i>solution</i> ), информация ( <i>information</i> ), ценность ( <i>value</i> ), доступ ( <i>access</i> )
<i>Концепция 2P+2C+3S</i> О. Отлакан (2005 г.)	Электронный маркетинг: персонализация ( <i>personalisation</i> ), приватность ( <i>privacy</i> ), обслуживание клиентов ( <i>customer service</i> ), сообщество ( <i>community</i> ), сайт ( <i>site</i> ), безопасность ( <i>security</i> ), стимулирование продаж ( <i>sales promotion</i> )

Анализ табл. 4, в которой систематизированы подходы к определению комплекса маркетинга, показывает, что концепция 2P+2C+3S используется для определения комплекса электронного маркетинга; концепции 4 C и SIVA рассматривают комплекс маркетинга с точки зрения потребителя, а традиционный комплекс маркетинга 4 P является наиболее часто применимым в маркетинговой деятельности организаций, ведущих операционную деятельность, и имеет недостатки применения в маркетинговом управлении проектами строительства, так как не учитывает особенности проектной деятельности, являющейся временной и уникальной.

В качестве комплекса маркетингового управления проектами строительства жилой недвижимости мы предлагаем интеграционную концепцию 4 P+8 M, объединяющую традиционные элементы комплекса маркетинга и области знаний управления проектами (табл. 5).

## Комплекс маркетинга проектов в строительстве

Комплекс маркетингового управления проектом строительства жилой недвижимости	Управление продуктом ( <i>product</i> )	Управление содержанием проекта ( <i>project scope management</i> )
		Управление сроками проекта ( <i>project time management</i> )
		Управление стоимостью проекта ( <i>project cost management</i> )
	Управление ценой ( <i>price</i> )	Управление качеством проекта ( <i>project quality management</i> )
		Управление человеческими ресурсами проекта ( <i>project human resource management</i> )
	Управление сбытом ( <i>place</i> )	Управление рисками проекта ( <i>project risk management</i> )
	Управление продвижением ( <i>promotion</i> )	Управление коммуникациями проекта ( <i>project communication management</i> )
		Управление интеграцией проекта ( <i>project integration management</i> )

Ключевой идеей данной концепции является взаимозависимость элементов маркетинговой программы и областей знаний управления проектами, поскольку в ходе строительства жилой недвижимости организациям необходимо принимать управленческие решения как в отношении традиционных компонентов маркетинговой программы, так и областей знаний управления проектами.

К управлению продуктом проекта мы предлагаем относить формулирование товарной стратегии в отношении строительной продукции. В более широком смысле под строительной продукцией принято понимать «всё, что может удовлетворить потребность человека в объектах недвижимости и предлагается рынку недвижимости для купли-продажи с целью приобретения его для личного или общественного пользования, а именно: готовые здания и сооружения жилищно-гражданского или производственного назначения, строительные конструкции и строительные материалы; строительные услуги подрядчика, обеспечивающие создание объектов недвижимости; услуги проектно-изыскательской и научно-

исследовательской организации по разработке проекта объекта недвижимости»<sup>1</sup>.

Таким образом, маркетинговое управление продуктом проекта строительства можно рассматривать с двух сторон: *производственной* (как наиболее эффективно реализовать проект, учитывая конъюнктуру рынка строительства) и *риэлтерской* (как разработать продукт, который удовлетворит потребности потребителей и будет успешно реализован на рынке).

При планировании маркетинговой стратегии организациям необходимо учитывать, что жилье является фундаментальным и долговечным продуктом, удовлетворяющим сложную потребность покупателя – не только потребность в комфортном проживании, но и потребность в грамотном вложении капитала с минимальным риском потери денежных средств, что особенно важно в условиях нестабильной экономики. Принимая во внимание долгий срок службы продуктов проекта и склонность покупателей осуществлять дополнительные усилия для приобретения товара, необходимо рассмотреть продукт проекта строительства жилой недвижимости с учетом его пяти уровней: стержневые выгоды, основной товар, ожидаемый товар, дополненный товар, потенциальный товар.

Так, приобретая жилую недвижимость, покупатель обменивает свои деньги на комфортное проживание. На втором уровне основная выгода превращается в основной товар – для квартиры это означает, например, наличие сантехнического, отопительного, электроустановочного, слаботочного и другого оборудования. Третий уровень – это ожидаемый товар, который, в частности, подразумевает, что покупатели квартиры рассчитывают на определенный уровень отделки и технического оснащения квартиры. На четвертом уровне формируется дополненный товар, который превышает обычные ожидания покупателя (например, выполнение дизайн-проекта интерьера квартиры по индивидуальному заказу). Пятый уровень – это потенциальный товар, который включает предоставление услуг по послепродажной эксплуатации объекта жилой недвижимости.

Таким образом, с точки зрения маркетинга проект строительства жилой недвижимости не ограничивается возведением объекта

---

<sup>1</sup> *Строительная* продукция как товар [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://www.bstroika.ru/-Marketing\\_v\\_stroitelstve-Stroitelnaja\\_produkcija\\_kak\\_tovar.htm](http://www.bstroika.ru/-Marketing_v_stroitelstve-Stroitelnaja_produkcija_kak_tovar.htm).

и вводом его в эксплуатацию, поскольку в современных условиях важным фактором неценовой конкуренции является предоставление различных услуг во время и после реализации строительного проекта.

Характерный элемент реализации проектов строительства жилья в современных условиях – предварительная экспертиза при широком участии потребителей, оценки которых дают возможность внести окончательные изменения в проект и скорректировать экономические расчеты. Тем самым обеспечивается достаточный выигрыш потребителей, а за счет высокого спроса, быстрого расширения объема продаж удовлетворяется экономический интерес производителей<sup>1</sup>.

К управлению ценой продуктов проекта строительства мы относим: формулирование целей ценообразования, определение стратегии ценообразования, определение цены продуктов проекта, оценку издержек и изменение цен. В общем смысле, цена показывает рынку ценностную позицию продуктов проекта – жилой недвижимости. Эффективная разработка и стратегия ценообразования предполагают понимание ценовой психологии потребителей жилья и системный подход к ценообразованию.

Учитывая цели и задачи ценообразования, прогнозируемый уровень спроса на жилую недвижимость, уровень переменных и постоянных издержек и цен конкурентов, строительная компания может выбрать один из следующих *методов ценообразования*:

1) *ценообразование методом «издержки плюс надбавка» (cost+fee)* – ценовые предложения жилой недвижимости рассчитываются как сумма полных издержек реализации проекта и некой стандартной маржи прибыли;

2) *ценообразование на основе критериев сбыта* – компания-застройщик ориентируется на высокий объем реализации продуктов проекта и использует пониженную цену;

3) *ценообразование на основе ценовой нормы прибыли* – застройщик определяет цену, обеспечивающую предприятию заданную рентабельность инвестиции;

4) *ценообразование на основе воспринимаемой ценности товара* – ценообразование основывается на представлении покупателя о характеристиках продукта проекта (так, организация может устанавливать высокие цены на жилье премиум-класса в элитных

---

<sup>1</sup> Котляревская, И. В. Указ. соч.

районах и более низкие цены на жилье эконом-класса в отдаленных районах при относительно равной себестоимости).

Организации, реализующие проекты строительства, могут предлагать различные *скидки*:

1) *функциональные* (например, скидки на приобретение квартиры при стопроцентной оплате);

2) *сезонные* (например, снижение цены на строительство деревянных домов потребителям, осуществляющим покупку зимой);

3) *компенсации и льготы* (например, предоставление жилья на льготных условиях молодым семьям, пенсионерам, ветеранам Великой Отечественной войны).

Необходимо также отметить, что при реализации концепции маркетингового управления проектом строительства организациям необходимо вносить поправки в цены в связи с изменениями, происходящими на рынке, которые необходимо отслеживать и учитывать. Компании могут принять решение об инициативном снижении или повышении цен, связанных с изменением рыночных условий. Следует помнить, что изменение цен может затронуть интересы всех участников строительного проекта и вызвать ответные действия со стороны органов власти.

Можно выделить три категории параметров, определяющие цены на жилую недвижимость (табл. 6).

*Управление сбытом (дистрибуцией) продуктов проекта* предполагает грамотное планирование и распределение ресурсов, направленных на перемещение продуктов проекта от производителя к заказчику (потребителю).

Проект строительства жилой недвижимости может быть реализован в рамках традиционных маркетинговых каналов, где все поставщики и подрядные организации являются независимыми организациями, а также в рамках вертикальной маркетинговой системы, когда одно предприятие объединяет в качестве бизнес-единиц производителей строительных материалов, транспортные компании, подрядные организации – в этом случае участники канала будут нацелены на достижение максимальной эффективности всей системы. В проектах строительства жилой недвижимости могут применяться и элементы горизонтальных маркетинговых систем, когда продукты проекта реализуются несколькими агентствами недвижимости для ускорения сбыта произведенной продукции. Можно заключить, что для эффективного управления дистрибуцией

проекта строительства жилой недвижимости необходимо грамотно осуществлять выбор партнеров и выстраивать систему маркетинговых каналов на принципах кооперации с целью устранения конфликтов каналов распределения.

Таблица 6

**Классификация параметров,  
определяющих цены на жилую недвижимость**

Группа параметров	Параметры
Постоянные	Район; тип здания
Условно постоянные	Общая площадь; этаж; планировка; высота потолков; материал стен; естественная освещенность помещения; ориентация квартиры; балконы, лоджии; наличие лифта; внешняя инфраструктура
Условно переменные	Уровень отделки; окна и двери; инженерные коммуникации; наличие телефона

*Примечание.* Составлено по: *Основные факторы, влияющие на стоимость жилой и нежилой недвижимости* [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.kb-yarmarka.ru/?page=cat&id=100256>.

Важной особенностью сбыта жилой недвижимости, по нашему мнению, является создание положительно воспринимаемой атмосферы как в местах реализации продукции (отделах сбыта, агентствах недвижимости), так и на строительной площадке.

Создание положительно воспринимаемой атмосферы на стройплощадке предполагает не только следование установленным нормам с учетом необходимости поддержания порядка, соблюдения техники безопасности (например, на территории строек инвесторами-застройщиками создаются опорные пункты с расчетным за-

пасом первичных средств пожаротушения и огнетушащих веществ<sup>1</sup>), но и организацию строительной площадки, которая способствует повышению и укреплению деловой репутации всех участников проекта. На стройплощадке размещают щиты, на которых располагают: паспорт объекта с указанием информации обо всех его участниках, сроках строительства, а также эскиз проекта строящегося здания; табло состояния проекта, на котором размещают графики с основными контрольными точками, информацию о погодных условиях, подрядных организациях, поощрениях и взысканиях и пр. Также на строительной площадке могут располагаться флаги (логотипы) участников проекта, а в строительном городке – графики, отчеты, стандарты в области политики качества и экологии, наиболее важные чертежи и другая информация. Размещение такой информации играет важную роль в маркетинговом управлении проектом, повышая статус проекта и мотивируя заказчика воспользоваться услугами данной организации для последующих проектов, а потребителей – приобрести жилье у данной компании.

Другим аспектом, стимулирующим продажи, являются сервис и атмосфера в агентствах недвижимости (отделах продаж), осуществляющих реализацию продуктов проекта строительства. Даже если на строительной площадке работы выполняются в срок и с необходимым качеством, плохой уровень сервиса может значительно снизить продажи жилой недвижимости. Для повышения экономической эффективности всего проекта компания может предложить комплекс услуг, оказываемых перед покупкой (консультации клиентов по телефону, предоставление планировочных планов помещений и других чертежей, введение удобного для клиентов графика работы) либо после покупки (помощь в юридическом оформлении документов, вручение подарков за покупку и др.). Наконец, клиентам может быть предложен ряд дополнительных продуктов и услуг (машино-места в подземном паркинге, организация доставки питьевой воды в приобретенную квартиру, предоставление услуг по выполнению дизайн-проекта интерьера и пр.). Также агентство недвижимости (отдел продаж) должно предусмотреть поддержание соответствующей атмосферы, стимулирующей клиентов со-

---

<sup>1</sup> *Святенко, И.* Законодательное обеспечение безопасности при строительстве и эксплуатации высотных зданий и сооружений [Электронный ресурс] / И. Ю. Святенко // Строительная безопасность – 2009 : журнал-каталог. Режим доступа : <http://www.stroinauka.ru/d26dr12081m4.html>.

вершать покупки. К элементам атмосферы, стимулирующей продажи, могут относиться, кроме перечисленного, расположение макетов строящихся зданий в офисе, фотографий и эскизных проектов успешно выполненных строительных объектов, что должно свидетельствовать о высоком уровне отделки строящихся объектов, их соответствующем внешнем виде и высоком уровне обслуживания персонала.

*Маркетинговое управление продвижением продуктов проекта*, на наш взгляд, осуществляется с помощью одного или нескольких видов интегрированных маркетинговых коммуникаций, посредством которых осуществляется увеличение количества контактов клиентов с торговой маркой проекта. Организациям необходимо принимать управленческие решения относительно использования следующих *инструментов маркетинговых коммуникаций*:

1) *реклама* – используется для создания долгосрочного позитивного имиджа проекта строительства жилой недвижимости и ускорения продаж продуктов проекта. При разработке и оценке рекламной кампании необходимо разрабатывать стратегию рекламного обращения строительного проекта (какую информацию о проекте должна доносить реклама) и творческую стратегию (как заявления о проекте будут выражены в рекламе);

2) *стимулирование сбыта* – к мероприятиям по стимулированию продаж, вызывающим быструю ответную реакцию, относятся: проведение конкурсов, вручение подарков, объявление льготных цен, экспозиция макетов строительных проектов в местах продаж и многое другое;

3) *спонсорство и организация мероприятий* – данный компонент включает в себя поддержку спортивных мероприятий, участие в выставках недвижимости, проведение благотворительных мероприятий, другую деятельность по налаживанию контактов с потребителями и повышению осведомленности о нем, а также формирование ассоциации продуктов проекта с определенным целевым рынком или образом жизни;

4) *связи с общественностью (PR)* – разнообразные мероприятия, направленные на развитие степени доверия к проекту и его участникам, что реализуется посредством проведения пресс-конференций, выпуска пресс-релизов, объявлении о ходе продвижения проекта в новостях по радио, телевидению и в сети Интернет, публикации интервью с участниками команды проекта и пр.;

5) *личные продажи* – один из основных инструментов продвижения жилой недвижимости, предполагающий личный контакт представителей компании-застройщика с потенциальными потребителями: проведение презентаций, консультаций, ответы на вопросы и обработка заказов. Объем продаж продуктов строительного проекта во многом зависит от профессионализма работников службы сбыта (агентства недвижимости);

б) *прямой маркетинг* – прямая почтовая рассылка информации о реализуемых компанией строительных проектах, телемаркетинг (обработка запросов потенциальных покупателей продуктов проекта по телефону), выпуск и рассылка каталогов с информацией о предлагаемых объектах недвижимости, а также различные формы электронных коммуникаций (веб-сайт компании или проекта, баннеры, контекстная реклама, микросайты и пр.).

Современный подход к управлению продвижением проекта предполагает использование концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, т.е. всех инструментов продвижения в определенных пропорциях, что повышает эффективность строительного проекта в целом и обеспечивает комплексное решение каждой задачи.

Как указывают Л. М. Капустина и А. М. Предеин, бурное развитие сети Интернет дает компаниям-застройщикам новый коммуникационный канал с высокой скоростью передачи информации и возможностью обратной связи с целевыми аудиториями (потребителями, контрагентами, инвесторами, органами власти, общественными организациями) и позволяет совершенствовать маркетинговые технологии продвижения товаров и услуг на рынок<sup>1</sup>.

Соглашаясь с В. М. Федотовым, мы считаем, что при реализации строительных проектов деятельность по продвижению должна носить избирательный, максимально выдержанный, ненавязчивый, деловой (более информационный, чем рекламный) характер, декларирующий положительную репутацию, опыт и возможности подрядчика, подтвержденные конкретным, не вызывающим сомнений, либо легко проверяемым фактом или цифрой<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Капустина, Л. М. Маркетинговые коммуникации в сети Интернет [Текст] / Л. М. Капустина, А. М. Предеин. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009.

<sup>2</sup> Федотов, В. М. Указ. соч.

При продвижении продуктов строительного проекта необходимо учесть локальную закреплённость объекта строительства и ориентацию результатов проекта на длительное пользование, что делает их продуктом отложенного потребления, т.е. потенциальные потребители могут принять решение о продолжении эксплуатации существующей недвижимости. Данный факт необходимо принимать в расчет при планировании, разработке и проведении мероприятий по продвижению строительной продукции<sup>1</sup>.

Также перспективным направлением продвижения жилой недвижимости на рынке является использование брендов жилых комплексов. «Бренд может стать основой успеха компании, залогом стабильного развития и процветания. В условиях все большей унификации товаров и услуг, когда их уникальные потребительские свойства становятся все более схожими, ... умение выделиться в ряду конкурентов, показать свои отличия оказывается все более важным и необходимым»<sup>2</sup>.

*Маркетинговое управление содержанием проектов строительства жилой недвижимости* предполагает включение только тех работ, которые необходимы для их успешной реализации: планирование и определение содержания; создание иерархической структуры работ (WBS), позволяющее определить личную ответственность за отдельные участки работ членов команды проекта<sup>3</sup>; управление содержанием в ходе осуществления строительного проекта с учетом меняющихся условий рынка. При этом следует дифференцировать понятия «содержание проекта» – работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с указанными характеристиками и функциями и «содержание продукта» – свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> *Строительная продукция как товар* [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://www.bstroika.ru/-Marketing\\_v\\_stroitelstve-Stroitelnaja\\_produkcija\\_kak\\_tovar.htm](http://www.bstroika.ru/-Marketing_v_stroitelstve-Stroitelnaja_produkcija_kak_tovar.htm).

<sup>2</sup> *Капустина, Л. М.* Маркетинговые технологии брендинга [Текст] : [монография] / Л. М. Капустина, Т. Л. Решетило. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009.

<sup>3</sup> *Thomsett, M. C.* Little Black Book of Project Management [Text] / M. C. Thomsett. AMACOM, 1990. P. 155.

<sup>4</sup> *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®)* [Текст]. М. : Project Management Institute, Inc., 2004.

Маркетинговое управление делает необходимым управление содержанием на всем протяжении жизненного цикла проекта, учитывая требования заказчика и потребности конечных потребителей.

*К маркетинговому управлению сроками* проекта строительства жилой недвижимости нами отнесены процессы, обеспечивающие своевременное завершение проекта, а именно: определение состава работ; установление взаимосвязей работ; оценка длительности работ; разработка календарного графика проекта, учитывающего последовательность работ, их длительность, требования к ресурсам и ограничения по срокам. В графике работ должны быть предусмотрены необходимые маркетинговые мероприятия по созданию и продвижению ценностей, создаваемых в ходе реализации проекта.

Определение даты начала и окончания каждой операции – центральный процесс управления расписанием проекта, так как корректное планирование и успешное выполнение работ в установленные сроки обеспечивают своевременное завершение проекта, что является важнейшим фактором для покупателей жилья. Как указывает Дж. Чарват, «управление сроками, будучи ключевым в условиях меняющегося рынка, побуждает команду проекта уделять повышенное внимание выполнению работ в установленные контрольные точки»<sup>1</sup>.

*В маркетинговое управление стоимостью* проекта строительства жилой недвижимости мы предлагаем включать мероприятия, связанные с планированием, разработкой бюджета и контролем затрат: определение стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта; разработку бюджета/сметы расходов; управление бюджетом маркетинга проекта, который представляет собой «план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга»<sup>2</sup>.

Маркетинговое управление стоимостью означает, что при определении стоимости ресурсов выбор осуществляется в пользу поставщиков, обеспечивающих максимальную экономическую эффективность ресурсов, что может быть выявлено в процессе проведения маркетинговых исследований и регулярного мониторинга рынка. Также при управлении стоимостью проекта строительства

---

<sup>1</sup> Charvat, J. Project Management Methodologies : Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects [Text] / J. Charvat. John Wiley & Sons, 2003. P. 264.

<sup>2</sup> Мазур, И. И. Указ. соч. С. 395.

жилой недвижимости следует учитывать то, как принимаемые решения скажутся на стоимости эксплуатации, обслуживания и технической поддержки продукта, услуги и проекта в целом. Например, уменьшение количества контрольных испытаний вентиляционного оборудования может снизить стоимость проекта, однако повлечет за собой увеличение эксплуатационных расходов.

Стоимость проекта строительства жилой недвижимости можно рассчитывать следующими методами:

1) по аналогам (на основании опыта реализации подобных проектов);

2) определение ставок стоимости ресурсов (оценка стоимости единицы материалов и трудозатрат);

3) оценка «снизу вверх» (оценка стоимости отдельных работ, затем – их совокупности (пакетов) и, наконец, всего проекта);

4) параметрическая оценка (оценка по параметрам проекта, например: установление стоимости проектных или строительно-монтажных работ в расчете на 1 м<sup>2</sup>);

5) анализ предложений исполнителей (оценка исходя из коммерческих предложений поставщиков и подрядных организаций);

6) анализ резервов (оценка необходимости учета денежных резервов для работ, обладающих высокими рисками);

7) оценка на основании стоимости качества (оценка работ, учитывающая необходимость соответствия определенным стандартам качества).

Себестоимость строительства зависит от целого ряда факторов, таких как район застройки и стоимость земельного участка, исходные условия вхождения на ту или иную территорию (стоимость сетей, затраты на отселение, административные расходы).

*Маркетинговое управление качеством* проекта строительства жилой недвижимости включает в себя разработку политики, целей и распределения ответственности в области качества таким образом, чтобы проект удовлетворял нужды и отвечал потребностям заказчика (потребителей). (Под качеством принято понимать «совокупность свойств и характеристик товаров или услуг, имеющих отношение к их способности удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности»<sup>1</sup>.) В маркетинговое управление качеством проекта входят процессы планирования качества (стандартов каче-

---

<sup>1</sup> Miller, C. US Firms Lag in Meeting Global Quality Standards [Text] / C. Miller // Marketing News. 1993. February 15.

ства, которым строительный проект должен соответствовать), обеспечение качества и контроль качества.

На наш взгляд, организациям необходимо учитывать наличие тесной взаимосвязи между качеством жилой недвижимости, удовлетворением потребностей заказчика (потребителей) и прибылью компании. Несоответствие продуктов проекта стандартам качества обуславливает необходимость внутреннего (переделка, корректирующие действия, ремонт) или внешнего устранения ошибок (отказ от приемки проекта заказчиком, выплата компенсации заказчику, гарантийный ремонт), что может привести к потере потенциальных покупателей, а следовательно, к уменьшению доли рынка.

Отметим, что маркетинговое управление качеством осуществляется на основании концепции социально ответственного маркетинга, т.е. с «пониманием этического, экологического, правового и социального контекста маркетинговых мероприятий и программ»<sup>1</sup>.

На современном этапе строительные организации уделяют повышенное внимание экологическим факторам, так как учет данных факторов продлевает жизненный цикл продуктов проекта и одновременно улучшает имидж организаций, реализующих данные проекты<sup>2</sup>. Согласно исследованиям компаний Jones Lang LaSalle и CoreNetGlobal в данный момент около 60% профессионалов в области недвижимости считают экологичность зданий важным направлением развития строительного бизнеса, а 23% полагают, что это произойдет в ближайшие два года<sup>3</sup>.

Т. Бейрле считает, что «компании, осуществляющие проекты строительства без учета экологических факторов, будут испытывать дефицит инвестиций при продажах недвижимости, что связано с увеличивающейся значимостью “зеленых знаний”»<sup>4</sup>.

Г. Ааронсон указывает, что следование концепции социально ответственного маркетинга при осуществлении проектов строительства жилой недвижимости на современном этапе предполагает использование модели 5E, включающей в себя:

1) *everlasting design* – проектирование на долгосрочной основе, учитывающее перспективы развития региона;

---

<sup>1</sup> Котлер, Ф. Указ. соч.

<sup>2</sup> O'Brian, H. Laying out the Business Case for Green Building Projects [Text] / H. O'Brian // Exporeal Daily News. 2008. № 1. P. 17.

<sup>3</sup> *Greening the Bottom Line* [Text] // MIPIM Magazine. 2008. February. P. 67.

<sup>4</sup> Цит. по: Stein, M. Green Building Practices Take Root in Central & Eastern Europe [Text] / M. Stein // Exporeal Daily News. 2008. № 2. P. 34–35.

2) *ecological footprint* – учет экологических факторов, в том числе оптимизация использования земельных участков и рациональное использование ресурсов при реализации проектов строительства;

3) *equal benefits* – осуществление проектов строительства, выгодных как для потребителей, так и для производителей;

4) *economic viability* – обеспечение экономической эффективности реализуемых проектов;

5) *education for all* – продвижение идей охраны окружающей среды в обществе<sup>1</sup>.

Кроме вышеназванных, к важнейшим вопросам маркетингового управления качеством относится также обеспечение эффективного использования тепла и электроэнергии как в ходе строительного производства, так и при эксплуатации объектов. Одним из способов обеспечения энергоэффективности является децентрализация теплоснабжения, предполагающая сооружение в районах новой застройки собственного источника тепла – котельной<sup>2</sup>.

Таким образом, миссия строительных компаний на современном этапе должна заключаться в «ответственном использовании земли и других ресурсов и поддержании развития регионов, в которых осуществляется строительство»<sup>3</sup>, а основным вектором инновационного процесса в строительстве является идея ресурсосбережения<sup>4</sup>.

*Маркетинговое управление человеческими ресурсами проекта строительства жилой недвижимости* подразумевает набор, организацию и развитие команды проекта, управление ею.

Ключевую мысль можно сформулировать так: маркетинговое управление проектами предполагает не только наличие в команде

---

<sup>1</sup> Aaronson, G. The five E's for a Sustainable Future [Text] / G. Aaronson // Green Thinkers (Special edition of PropertyEU magazine). 2008. P. 49.

<sup>2</sup> *Об опыте* применения в жилых и гражданских зданиях автономных систем отопления с применением современного энергоэффективного инженерного оборудования в странах СНГ. Комплексное решение проблем внедрения в массовое строительство [Электронный ресурс] : доклад директора департамента ЖКХ М-ва регион. развития РФ. Э. Мукумова на XXIII заседании Межправительств. совета по сотрудничеству в строит. деятельности государств – участников СНГ (5 июля 2006 г.). Режим доступа : <http://www.bstpress.ru/ms/doc56.html>.

<sup>3</sup> Struben, B. Researching and Educating the Real Estate Industry [Text] / B. Struben // Europe Real Estate Yearbook. 2008. P. 76.

<sup>4</sup> Рейтер, Т. Векторы инновационного развития [Текст] / Т. Рейтер // Промышленно-строительное обозрение. 2010. 16 февр.

специалистов по маркетингу, но и маркетинговую ориентацию всей команды проекта, ее нацеленность на удовлетворение потребностей потребителей. Б. Дж. Пайн и Дж. Х. Гилмор указывают именно на слаженную работу команды, а не отдельно взятых сотрудников<sup>1</sup>, как на ведущее условие деятельности организаций.

К маркетинговому управлению коммуникациями проекта строительства мы относим такие процессы, как создание, сбор, распространение, хранение, получение и использование информации. Следует отличать коммуникации строительного проекта, направленные на принятие управленческих решений и распространение информации между участниками проекта, и маркетинговые коммуникации, направленные на продвижение ценностей на рынке.

Система коммуникаций должна выстраиваться таким образом, чтобы необходимая маркетинговая информация доставлялась получателям своевременно для принятия эффективных управленческих решений, основанных на информации о заказах, продажах, затратах, запасах, дебиторской и кредиторской задолженности и т.п. Нельзя забывать, что на современном этапе реализация строительного проекта практически невозможна без использования соответствующего программного обеспечения и электронных коммуникаций (в качестве примеров можно привести системы производителей Primavera, SAP, Oracle, PeopleSoft, J. D. Edwards и др.<sup>2</sup>). Организации, использующие информационные технологии для управления строительными проектами, имеют больше шансов для успешной реализации целей и задач проекта<sup>3</sup>, т.е. для удовлетворения потребителей продуктов проекта.

Маркетинговое управление рисками проекта строительства жилой недвижимости, по нашему мнению, направлено на повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий. Под риском проекта понимается «неопределенное событие или условие, которое в слу-

---

<sup>1</sup> *McIntosh, A.* Declining Industrial Europe, Urban Change and the Creative Economy / A. McIntosh // Structural Change in Europe 5. Cities and Regions Facing up to Change. Hagbarth Publications, 2007. P. 6.

<sup>2</sup> *Лысаков, А.* Корпоративная система управления проектами [Текст] / А. Лысаков, А. Цветков // Открытые системы. 2009. № 9.

<sup>3</sup> *Tinirello, P. C.* New Directions in Project Management / P. C. Tinirello. Auerbach Publications, 2001. P. 560.

чае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество»<sup>1</sup>.

Причинами большинства рисков проектов строительства жилой недвижимости являются неопределенность внешней маркетинговой среды и меняющиеся условия рынка, которые необходимо прогнозировать и учитывать. По мнению С. А. Кошечкина, влияние риска неизбежно приводит к тому, что требования к экономическому содержанию инвестиционного проекта существенно меняются<sup>2</sup>. Заказчику предлагаются альтернативные варианты управления изменением, после чего согласовывается серия управленческих решений, а в план проекта вносятся необходимые изменения<sup>3</sup>.

*К маркетинговому управлению интеграцией проекта строительства жилой недвижимости* нами предлагается относить выявление, объединение и координацию различных процессов и операций управления проектом, направленных на реализацию маркетинговой стратегии<sup>4</sup>. Так, составление сметы строительного проекта предполагает интеграцию процессов управления продуктом, ценой, рисками и содержанием. В контексте маркетингового управления проектом строительства управление интеграцией предусматривает принятие решений о распределении и концентрации ресурсов проекта, предугадывание потенциальных проблем проекта, в том числе связанных с изменениями, происходящими на рынке, нахождение компромисса между целями и альтернативными вариантами их достижения.

Маркетинговое управление интеграцией основано на двух принципах:

во-первых, принципе использования для продвижения и предоставления ценности разных маркетинговых мероприятий;

---

<sup>1</sup> *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®)* [Текст]. М. : Project Management Institute, Inc., 2004.

<sup>2</sup> *Кошечкин, С. А.* Развитие экономического инструментария учета риска в инвестиционном проектировании [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / С. А. Кошечкин. Нижний Новгород, 2000.

<sup>3</sup> *Cook, C. R.* Just Enough Project Management : The Indispensable Four-Step Process for Managing Any Project Better, Faster, Cheaper / С. R. Cook. McGraw-Hill, 2005. P. 160.

<sup>4</sup> *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®)*.

---

во-вторых, принципе координации всех маркетинговых мероприятий для максимизации их суммарного эффекта<sup>1</sup>.

В дополнение к вышесказанному отметим, что, по мнению К. Ф. Грея и У. Ларсона, сегодня «необходимо развивать интегративный подход к организации управления проектом, который концентрировал бы все усилия на стратегическом плане организации»<sup>2</sup>.

Разработка и применение комплекса маркетингового управления проектами строительства жилой недвижимости обеспечивает реализацию маркетинговой стратегии проекта, адаптированной к изменениям конъюнктуры рынка и потребительского спроса.

---

<sup>1</sup> Котлер, Ф. Указ. соч.

<sup>2</sup> Грей, Ф. К. Указ. соч.

## Глава 2

# Методология маркетингового управления проектами на рынке жилой недвижимости

### 2.1. Структура рынка жилой недвижимости

Вслед за И. И. Мазуром, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге под рынком недвижимости мы понимаем «сектор национальной рыночной экономики, представляющий собой совокупность объектов недвижимости, экономических субъектов, оперирующих на рынке; процессов функционирования рынка, т.е. процессов производства (создания), потребления (использования), обмена объектов недвижимости и управления рынком, а также механизмов, обеспечивающих функционирование рынка (инфраструктуры рынка)»<sup>1</sup>.

В данном исследовании мы рассматриваем рынок жилой недвижимости, к которой в соответствии с Жилищным кодексом РФ (Федеральный закон от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ) относятся жилые дома, квартиры и комнаты в них<sup>2</sup>. В свою очередь, рынок жилой недвижимости состоит из тесно взаимосвязанных первич-

---

<sup>1</sup> Мазур, И. И. Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. 3-е изд. М. : Омега-Л, 2006.

<sup>2</sup> Жилищный кодекс Российской Федерации (ЖК РФ) [Текст] : федер. закон от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22 ноября 2004 г.).

ного и вторичного рынков, имеющих единые пространственно-параметрические характеристики.

Экономическими субъектами рынка жилой недвижимости являются:

1) продавцы (арендодатели) – юридические или физические лица, имеющие право собственности на объект;

2) покупатели (арендаторы) – юридические или физические лица, имеющие право на данную операцию в соответствии с установленным законодательством;

3) профессиональные участники рынка жилой недвижимости (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

### Профессиональные участники рынка жилой недвижимости

Институциональные участники	Неинституциональные участники
Федеральные и территориальные земельные органы.	Предприниматели, осуществляющие коммерческую деятельность.
Федеральные и территориальные органы архитектуры и градостроительства.	Брокеры.
Органы экспертизы градостроительной и проектной документации.	Оценщики недвижимости.
Саморегулируемые организации.	Финансисты (банкиры).
Органы, ведающие инвентаризацией и учетом строений.	Девелоперы, редевелоперы.
Органы технической, пожарной и иной инспекции.	Управляющие недвижимостью.
Органы-регистраторы прав на недвижимость.	Проектировщики и строители.
Государственные нотариусы	Юристы.
	Страховщики.
	Участники фондового рынка недвижимости.
	Аналитики, занимающиеся исследованиями рынка.
	Финансовые аналитики.
	Маркетологи, занимающиеся продвижением объектов и услуг на рынке.
	Специалисты по информационным технологиям.
	Риэлторы

В отечественной и зарубежной науке существуют несколько подходов к рассмотрению рынка недвижимости.

1) *институциональный подход*: каждый вид профессиональной деятельности на рынке рассматривается с учетом правовых норм, правил, стандартов, способов осуществления, регулирования;

2) *объектный подход*: деятельность на рынке жилой недвижимости описывается с позиции объекта гражданских взаимоотношений. В этом смысле необходимо дифференцировать рынок жилой недвижимости (рынок искусственных сооружений) и строительный (рынок строительных подрядов, проектов и технологий);

3) *воспроизводственный подход*: структура рынка рассматривается через призму взаимоотношений, возникающих в процессе цикла воспроизводства недвижимости.

С точки зрения *маркетингового* управления, которой мы придерживаемся в данной работе, структура рынка рассматривается через совокупность покупателей, предъявляющих спрос на жилую недвижимость, и продуцентов жилья, формирующих предложение на рынке.

К особенностям жилой недвижимости относятся:

1) инвестиционный характер объектов жилой недвижимости, предназначенных для длительного использования;

2) уникальность каждого объекта, обусловленная, главным образом, местоположением в плане города;

3) высокая капиталоемкость объектов жилой недвижимости;

4) ликвидность объектов жилой недвижимости в любой момент инвестиционного или жизненного цикла;

5) многофункциональность объекта жилой недвижимости, обуславливающая различия спроса на отдельные его элементы<sup>1</sup>.

При анализе необходимо учитывать, что одной из основных сил, определяющих развитие рынка недвижимости сегодня, является урбанизация. Согласно данным агентства Habitat, входящего в структуру ООН, в 2007 г. впервые в истории в городах проживало больше населения, чем в сельской местности<sup>2</sup>. Как указывают Е. Г. Анимица и Н. Ю. Власова, современная урбанизация связывается с развертыванием НТР, динамикой человеческой деятельности, активизацией человеческих связей, интенсивностью концентрации производства, структурными изменениями в городском пространстве<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Мазур, И. И. Девелопмент [Текст] : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. М. : Экономика, 2004.

<sup>2</sup> Race of the New Megacities [Text] // Crest the Eurohypo Magazine. 2008. April. P. 6.

<sup>3</sup> Анимица, Е. Г. Градоведение [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Анимица, Н. Ю. Власова. 4-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010.

Реализуемые проекты жилой недвижимости можно разделить на:

- а) проекты точечной застройки;
- б) проекты комплексной застройки территорий.

Считаем, что в современных условиях проекты комплексной застройки необходимо осуществлять с применением «концепции интегрированного урбанизма». Если раньше имели место тенденция к строительству элитных жилых районов на окраинах города и обеспечение их дорожной сетью с ближайшим большим городом, то концепция «интегрированного урбанизма» предполагает большую самодостаточность таких жилых районов и их интеграцию с окружающей местностью с учетом концепции социально ответственного маркетинга. «Урбанистический» означает, что данные жилые районы имеют высокую плотность застройки, которая создает динамичную атмосферу города; «интегрированный» – все элементы жилого района и окружающей среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Социально ответственный маркетинг предполагает позиционирование данных проектов как «дружелюбных природе». В целом концепция «интегрированного урбанизма» предполагает взаимозависимость проектирования, инфраструктуры, экономики, транспортной сети, землепользования и энергосбережения (рис. 1<sup>1</sup>).



Рис. 1. Модель проекта «интегрированного урбанизма»

<sup>1</sup> Stein, M. Fields of Dreams [Text] / M. Stein // PropertyEU. 2008. № 6. P. 73.

Отличием финансовой схемы таких проектов в РФ от аналогичных проектов, реализуемых в других странах, является то, что там «интегрированные урбанистические» проекты реализуются с привлечением государственных инвестиций, в то время как в нашей стране финансирование происходит посредством частных инвестиций. В этой связи перспективным направлением является реализация подобных проектов на условиях государственно-частного партнерства, т.е. установление тесных взаимоотношений между администрацией городов, застройщиками (девелоперами) и инвесторами. Партнерские отношения позволяют городам оставаться «двигателем социально-экономического развития», поскольку эффективное развитие экономики стран невозможно без развития экономики городов<sup>1</sup>.

В ходе анализа предложения на рынке необходимо выявить следующие показатели:

- 1) количество реализованных проектов строительства жилой недвижимости;
- 2) объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство»;
- 3) существующий жилой фонд и прогноз его увеличения;
- 4) динамика ввода в действие объектов жилой недвижимости;
- 5) количество квартир, предлагаемых на рынке;
- 6) средняя стоимость предложения 1 м<sup>2</sup> квартир;
- 7) изменение средних цен на жилую недвижимость по зарегистрированным сделкам.

При анализе предложения также необходимо учитывать категории предлагаемых объектов. Если раньше жилье в нашей стране делилось на типы в зависимости от площади, планировки и времени постройки («малосемейки», «сталинки», «хрущевки», «брежневки» и пр.), то в современных условиях рынок первичной недвижимости принято условно делить на три категории:

- 1) жилье эконом-класса;
- 2) жилье класса «комфорт» (бизнес-класс);
- 3) жилье класса «люкс» (элитная недвижимость).

Особенности данных категорий жилья указаны в табл. 8.

---

<sup>1</sup> *Urban Land Institute Europe [Text] // PropertyEU. 2008. № 6. P. 3.*

Таблица 8

### Особенности жилой недвижимости разных классов

Параметры	Эконом-класс	Бизнес-класс	Класс «люкс»
Застройщик, девелопер	Имеет опыт на рынке жилья	Имеет серьезную репутацию и авторитет на рынке жилья	Имеет серьезную репутацию и авторитет на рынке элитного жилья
Управление	ЖЭК	Собственная служба эксплуатации	Профессиональный менеджмент
Архитектурные решения	Современное здание	Современный архитектурный проект, современные отделочные материалы	Современный архитектурный проект, неповторимый облик, дорогие отделочные материалы
Планировка (возможности выбора планировки из числа предлагаемых или по индивидуальному заказу, площадь и параметры отдельных помещений квартиры, количество лоджий и балконов, расположение квартиры в секции – угловая, внутренняя)	Наличие внутренних несущих стен, готовые планировочные решения	Современная планировка квартир, возможность перепланировки	Гибкая планировка, возможность распланировать квартиру по своему вкусу
Минимальная площадь	Не менее установленных нормами СНиП 28 м <sup>2</sup>	Свыше 45 м <sup>2</sup>	Свыше 70 м <sup>2</sup>
Высота потолка	Не ниже установленных нормами СНиП 2,5 м	От 2,7 м	От 3 м
Наружные стены	Монолит, ЖБ панели, блоки	Кирпич или монолитно-каркасная конструкция	Монолитно-каркасная конструкция, наружные стены – кирпич

Параметры	Эконом-класс	Бизнес-класс	Класс «люкс»
Паркинг	Наземный паркинг	Подземный или наземный охраняемый паркинг	Подземный паркинг, гостевая стоянка
Уровень безопасности	Домофон	Консьерж и домофон	Огороженная территория, круглосуточная охрана, видео-домофоны
Система пожарной безопасности	Автоматическая система оповещения	Автоматическая система пожаротушения и оповещения	Спринклерная автоматическая система пожаротушения и оповещения
Лифты, окна	Пластиковые стеклопакеты	Пластиковые импортные стеклопакеты, бесшумные лифты европейских производителей	Окна с деревянными или дерево-алюминиевыми стеклопакетами, бесшумные лифты ведущих производителей (KONE, Otis, Tissen, Schindler)
Коммуникации, техническое оснащение (особенности решения систем отопления, водоснабжения (автономное или центральное), электричества, наличие циркуляционных насосов, систем пожаротушения, вентиляции и кондиционирования, качество лифтового оборудования, наличие системы «умный дом» и пр.)	Центральные коммуникации	Современные системы вентиляции, автономные системы энергообеспечения, центральное отопление	Современные системы вентиляции и кондиционирования, автономные системы энергообеспечения, автономное отопление
Месторасположение (близость или удаленность от центра, особенности района, транспортная доступность, вид из окон, перспективы градостроительного развития района)	Более 10 км от центра города	5–10 км от центра города	Расположены в центре

Помимо ставшей классической сегментации жилья на три категории, учитывающие функциональные качества и технические характеристики объектов недвижимости, отдельными исследователями и консалтинговыми компаниями предлагается дополнительное сегментирование жилья элит-класса на категории:

две категории (АА и А);

три категории (А, А- и В);

четыре категории (А, В, С и Д), причем критерии выделения категорий не совпадают.

Согласно методике Г. М. Стерника анализ жилой недвижимости элит-класса должен опираться на следующие принципы.

1. Понятие «элитность жилья» существенно зависит от места (страны, города). В Нью-Йорке, Париже, Астане, Москве, Екатеринбурге к жилью элит-класса относятся разные по устройству и оборудованию, архитектуре и отделке, размерам и местоположению дома и квартиры. Поэтому нельзя ограничивать категорию элитного жилья в Екатеринбурге на основании того, что иностранные и иногородние покупатели не считают подобное жилье элитным, а следует исходить из существующих именно в Екатеринбурге запросов и критериев потребителей.

2. Понятие «элитное жилье» значительно меняется во времени. В разные периоды в нашей стране элитными считались: «сталинские» дома; дома, построенные по индивидуальным проектам, с просторными квартирами и подземными гаражами; «клубные» дома; «дома-города» с большой территорией и развитой инфраструктурой. Таким образом, необходимо фиксировать критерии элитности для текущего периода.

3. Ценовой диапазон элитного жилья меняется во времени в силу рыночных условий.

4. К элит-классу относятся дома, число квартир в которых как критерий элитности недостаточно определено и субъективно («клубность»). Наряду с «клубными» домами, необходимо рассматривать в качестве элитного жилья и «дома-города».

5. Нельзя использовать такой критерий, как насыщенность инфраструктуры, без учета размера дома: в «клубном» доме и «доме-городе» необходимо учитывать разную степень развитости инфраструктуры и сервиса.

б. Понятие «престижность местоположения» неоднозначно и переменчиво. Загазованность и транспортная непроходимость центра вытесняют строительство элитного жилья в другие районы<sup>1</sup>.

Таким образом, элитным может быть дом любого размера и в любом районе, если он обладает совокупностью потребительских свойств, удовлетворяющих покупателя.

Г. М. Стерник предлагает следующую классификацию элитных объектов:

A1 – «эсклюзивный» проект, имеющий все признаки стандартного, но при этом обладающий дополнительными признаками, повышающими его потребительские свойства;

A2 – «стандартный» элитный проект;

A3 – стандартный проект «с недостатками», не требующими его исключения из класса элитных;

B – объект высокой комфортности, имеющий хотя бы один признак, не позволяющий признать его элитным.

Другим классификационным критерием, определяющим предложение жилья и поведение потребителей на рынке жилой недвижимости, является материал и технология строительства несущих конструкций. По данному критерию жилые объекты делятся на:

- 1) сборно-панельные строения;
- 2) кирпичные строения;
- 3) монолитные строения.

Сборно-панельные дома состоят из несущих железобетонных панелей, составляющих наружные и межквартирные стены и безбалочных железобетонных перекрытий. В ходе эволюции рынка жилой недвижимости данная технология морально устаревала, что было связано с ограниченностью пространственных характеристик. Главная особенность таких сооружений – стандартная планировка, а также ограниченное количество и площадь комнат в квартире. Как правило, панельная застройка преобладает в отдаленных районах с большой свободной территорией.

Кирпичные дома популярны среди потребителей, так как кирпич превосходит другие строительные материалы по ряду характеристик. Такие дома состоят из кирпичных стен, гипсобетон-

---

<sup>1</sup> Стерник, Г. М. Что есть элита? Принципы формирования базы данных о лучших домах Москвы [Текст] / Г. Стерник // Директор-инфо. Спец. вып. «Недвижимость». 2003. № 5.

ных панелей в качестве перегородок и перекрытий в виде многопустотных панелей. Как правило, кирпичные дома строятся в наиболее престижных районах города.

Монолитные дома – сравнительно новое явление в строительной индустрии нашей страны (по сравнению со сборно-панельными и кирпичными сооружениями). Технология строительства монолитных зданий предполагает возведение жесткого несущего каркаса здания из цельного бетона, а монолитное литье осуществляется при помощи арматуры и опалубки. Как правило, монолитные здания располагаются в районах точечной застройки.

Преимущества и недостатки указанных технологий строительства для конечных потребителей представлены в табл. 9.

Таблица 9

**Преимущества и недостатки различных технологий строительства для конечных потребителей**

Вид жилых объектов	Преимущества	Недостатки
Сборно-панельные	Высокая скорость строительства. Относительная дешевизна	Отсутствие свободных планировок (ограниченная возможность перепланировки). Стандартное количество помещений в квартирах. Низкое качество строительства. Плохие звуко- и теплоизоляция
Кирпичные	«Экологичный» материал. Хорошая звуко- и теплоизоляция. Возможность свободной планировки	Низкая скорость строительства. Высокая стоимость
Монолитные	Высокая скорость строительства. Сейсмическая устойчивость. Ровные стены. Хорошие звуко- и теплоизоляция. Возможность свободных планировок (индивидуальность). Долговечность конструкций	Достаточно высокая стоимость

Ключевой составляющей исследования предложения на рынке жилой недвижимости является компаративный анализ проектов, реализуемых конкурирующими организациями. Подробный анализ позволяет выявить конкурентные преимущества и недостатки проектов конкурентов.

Предлагаем разработать соответствующую таблицу или досе по каждому отдельно взятому проекту. Далее возможно расположить проекты на карте региона. На основании исследовательской методики Д. Л. Бретта и А. Шмиц<sup>1</sup> нами разработана аналитическая таблица (табл. 10).

Таблица 10

**Компаративный анализ проектов строительства жилой недвижимости**

Номер на карте	Наименование жилого комплекса, адрес Застройщик, генподрядчик	Количество квартир (1-, 2-комнатные и т.д.)	Процент реализованных квартир	Категория жилья (эконом, бизнес, элит)	Срок сдачи объекта	Общая жилая площадь	Цена 1 м <sup>2</sup>	Особенности объекта
1								
2								
N								

Данная таблица может применяться как для анализа строящихся объектов жилой недвижимости, так и для сравнения вновь возводимых объектов с существующими; кроме того, она может быть изменена, если целью исследования служит выявление детальных технических особенностей проектов.

На основании данных, представленных в табл. 10, выявляют особенности реализуемых проектов строительства жилой недвижимости, а затем сопоставляют их с проектами конкурентов. Количество параметров в предложенных таблицах может быть расширено и изменено с учетом целей и специфики проводимого исследования.

<sup>1</sup> Brett, D. L. Real Estate Market Analysis : Methods and Case Studies [Text] / D. L. Brett, A. Schmitz. 2<sup>nd</sup> ed. Urban Land Institute, 2009.

Конкурентное положение объекта жилой недвижимости также во многом зависит от цен на аналогичные объекты, что делает необходимым анализ динамики цен как на первичную, так и на вторичную недвижимость. В ходе такого анализа выявляют текущий уровень цен, их динамику, делают прогноз по городу в целом, а также по району (микрорайону), по типам домов.

На формирование цены на рынке жилой недвижимости оказывают влияние внешние и внутренние факторы (табл. 11).

Таблица 11

### Факторы-детерминанты ценообразования на рынке жилой недвижимости

Внешние факторы	Внутренние факторы
<b>Макроэкономические:</b> валовой внутренний продукт; деньги на руках у населения; ставки доходности по финансовым инструментам; доходы населения; уровень занятости трудоспособного населения; состояние торгового баланса; индекс потребительских цен на товары и услуги	<b>Институциональные:</b> государственное регулирование; налоговое регулирование, касающееся сделок с недвижимостью
<b>Микроэкономические:</b> общая экономическая ситуация в регионе; темпы развития региона; диверсификация занятости работоспособного населения; инвестиционный поток	<b>Рыночные:</b> динамичность (инерционность) рынка; динамика объема и соотношение спроса и предложения; соотношение цен первичного и вторичного рынка; информационная обеспеченность и открытость рынка
<b>Социально-экономическое положение в регионе:</b> доля трудоспособного населения в общей численности населения; миграционные потоки; демографическая ситуация; уровень безработицы в регионе	

Отметим, что темпы роста цен на недвижимость складываются из суммы темпов роста инфляции национальной валюты и тем-

пов прироста ВВП, а определяющее значение при оценке недвижимости имеют макроэкономические факторы. Если же действие макроэкономических факторов относительно стабильно, то состояние рынка недвижимости определяется микроэкономическими факторами<sup>1</sup>.

Концепция маркетингового управления проектами строительства жилой недвижимости может быть реализована в рамках различных организационных систем – от функциональной (линейной) до проектной.

*Классическая функциональная организация* является иерархической структурой, в которой каждый служащий имеет одного четко выделяемого руководителя. Управляющие воздействия поступают не от одного, а от нескольких лиц, каждое из которых контролирует состояние проекта лишь в пределах своей компетенции. При такой структуре возникающие в проекте вопросы, связанные с маркетингом, подаются служащими «вверх» по иерархической лестнице организации – руководителю отдела маркетинга, который консультируется с руководителем производственного отдела и принимает решение, передавая его «вниз» – своему непосредственному подчиненному.

Антиподом такой структуры является *проектная организация*: все члены команды проекта строительства собраны в одном месте, а руководители проектов в значительной степени независимы и обладают большими полномочиями. В таких организациях отдел маркетинга подотчетен руководителю проекта, который сам непосредственное принимает маркетинговые решения.

Третьим типом организации, как известно, является *матричная организация*, которая представляет собой сочетание вышеуказанных типов организаций. Слабые матрицы сохраняют многие характеристики функциональной организации, и функции руководителя проекта в них скорее соответствуют функциям координатора или диспетчера проектов, а не управляющего. При этом руководитель проекта принимает участие в маркетинговом управлении проектом, но не имеет права решающего голоса при принятии маркетинговых решений. Сильные матрицы, в свою очередь, обладают многими характеристиками проектных организаций, руководители

---

<sup>1</sup> Основные факторы, влияющие на стоимость жилой и нежилой недвижимости [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.kb-yarmarka.ru/?page=cat&id=100256>.

проектов которых имеют широкие полномочия и напрямую задействованы в маркетинговом управлении проектами. В сбалансированной матричной организации необходимость в руководителе проекта осознается, однако он не обладает всеми полномочиями по принятию маркетинговых решений. Матричные структуры, таким образом, представляют собой командные структуры, построенные вокруг бизнес-процессов, охватывающих сразу несколько функциональных служб.

Большая часть современных компаний-застройщиков включает в себя эти структуры на разных уровнях иерархии. Отметим, что маркетинговое управление проектами на современном этапе предполагает следование концепции внутреннего маркетинга, предполагающего наличие маркетингового подхода у всех структурных подразделений предприятия, а следовательно, и у всех членов команды проекта.

Анализируя взгляды отечественных и зарубежных авторов, можно отметить тенденцию дифференциации понятий «команда проекта» и «команда управления проектом». Так, В. Н. Бурков и Д. А. Новиков называют команду проекта его «мозговым центром»<sup>1</sup>. Американский исследователь Р. Кэгл указывает на междисциплинарный характер команды проекта, определяя ее как «междисциплинарную группу людей, работающую совместно для достижения цели»<sup>2</sup>.

Наиболее полное определение, на которое мы будем опираться в нашей работе, представлено в Национальных требованиях к компетентности специалистов: **команда проекта** – *специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение; создается целевым образом на период осуществления проекта; включает всех внешних исполнителей и консультантов*<sup>3</sup>.

При этом под командой управления проектом понимается *«специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта, включающая членов команды проекта, кото-*

---

<sup>1</sup> Бурков, В. Н. Указ. соч.

<sup>2</sup> Cagle, R. B. Your Successful Project Management Career [Text] / R. B. Cagle. AMACOM, 2005. P. 224.

<sup>3</sup> Управление проектами : основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов...

рые непосредственно вовлечены в управление проектом, и создаваемую на период осуществления проекта команду»<sup>1</sup>.

Под руководителем проекта («управляющий проектом», «проект-менеджер» и «менеджер проекта») принято понимать «лицо, ответственное за достижение целей проекта»<sup>2</sup>.

По мнению Г. Хиркенса, «руководитель проекта – лицо, ответственное за успех или неудачу проекта»<sup>3</sup>.

В нашем исследовании термины «руководитель проекта», «проект-менеджер», «управляющий проектом», «руководитель проекта» употребляются как синонимы, описывающие данный термин вслед за Р. Кэгллом как «лицо, ответственное за процесс управления проектом»<sup>4</sup>.

Для координации работы руководителей проектов и различных подразделений компаний по реализации проектов строительства жилой недвижимости в структуре застройщика создается проектный офис или центр управления проектами.

Консалтинговая компания eQuest по результатам обследования 100 ведущих компаний в области управления проектами сформулировала встречающиеся в мировой практике разновидности проектных офисов по их функции и организационной позиции:

1) проектный офис (Project office – PO) – управление одним большим проектом и его подпроектами;

2) программный офис (Program office – PO) – управление программой, объединяющей группу проектов;

3) офис проектного управления (Project Management office – PMO) – подразделение компании, отвечающее за методологию управления проектами и управляющее группой проектов;

4) корпоративный офис проектного управления (Enterprise Project Management office – EPMO) – управление проектами и их методологией во всей компании с обеспечением соответствия ведения проектов стратегии компании<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> *Управление проектами* : основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. . .

<sup>2</sup> *Руководство* к Своду знаний по управлению проектами [Текст].

<sup>3</sup> Heerkens, G. R. Project Management. P. 266.

<sup>4</sup> Cagle, R. B. Blueprint for Project Recovery – A Project Management Guide. P. 300.

<sup>5</sup> *Габов, В.* Практика создания проектных офисов в структурах компаний [Электронный ресурс] / В. Габов, В. Иванов. Режим доступа : <http://www.microsoftproject.ru/articles.phtml?aid=70>.

Типовой состав участников проекта строительства представлен в табл. 12.

Таблица 12

**Типовой состав участников проекта строительства  
жилой недвижимости**

Участник	Определение
Инициатор	Сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению
Заказчик/ пользователь	Главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов; будущий владелец и пользователь результатов проекта. Под «заказчиком строительного проекта» может подразумеваться юридическое лицо, получающее продукты строительного проекта в пользование, а под «пользователями» – те, кто будут непосредственно использовать продукт проекта
Инвестор	Сторона, вкладывающая в проект строительства средства с целью максимизации прибыли на свои инвестиции
Генеральный подрядчик	Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту, несет ответственность в отношении всего контракта или его части
Субподрядчик	Сторона, вступающая в договорные отношения с генподрядчиком или субподрядчиком более высокого уровня; несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом
Застройщик	Юридическое или физическое лицо, являющееся владельцем участка земли, вовлеченного в проект
Органы власти	Сторона, удовлетворяющая свои интересы путем получения налогов от участников проекта строительства, выдвигающая и под-держивающая экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта
Генеральный проектировщик	Организация, ответственная за выполнение комплекса проектных и изыскательских работ по проектируемому объекту на основании договора с организациями-заказчиками
Поставщики	Организации, выполняющие по договору подряда обязательства по поставке оборудования и материалов для сооружаемого объекта

И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге определяют фазы жизненного цикла проекта, исходя из инвестиционной деятельности: начальная (предынвестиционная), инвестиционная (строительная), эксплуатационная<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Мазур, И. И. Указ. соч.

При анализе литературы можно обнаружить и другие модели жизненного цикла проекта однако большинство авторов выделяют четыре принципиальные фазы: начальная фаза, фаза планирования и разработки, фаза реализации, фаза осуществления.

*На начальной фазе проекта строительства:* разрабатывается и утверждается концепция проекта; осуществляется сбор данных для проектирования (инженерно-геологические, инженерно-геодезические и инженерно-экологические изыскания); разрабатывается стратегия маркетингового управления проектом с учетом возможных альтернатив и тенденций развития рынка.

*Фаза планирования и разработки:* назначается руководитель проекта; формируется команда проекта (ключевые члены), устанавливаются деловые контакты; изучаются потребности потребителей; разрабатывается сводный план проекта; осуществляется дальнейшая разработка концепции проекта; разрабатывается комплекс маркетингового управления проектом.

На основании утвержденных советом директоров бизнес-плана и устава проекта команда проекта готовит содержание при консультативной поддержке Центра управления проектами. Содержание проекта утверждается управляющим комитетом. На основании содержания проекта осуществляется разработка плана проекта, в состав которого входят:

- 1) иерархическая структура работ (WBS);
- 2) календарный план-график проекта;
- 3) маркетинговый план проекта (план ценообразования продуктов проекта, план сбыта и продвижения продуктов проекта);
- 4) план маркетингового управления качеством проекта;
- 5) план маркетингового управления рисками проекта;
- 6) план маркетингового управления человеческими ресурсами проекта;
- 7) план управления контрактами;
- 8) бюджет проекта.

*Фаза реализации:* осуществляются организация и проведение торгов; заключаются наиболее выгодные, исходя из рыночной конъюнктуры, контракты; организуется выполнения работ по проекту; идет реализация намеченных маркетинговых мероприятий; осуществляются: коммуникации между участниками проекта, детальное проектирование и составление технических спецификаций, ор-

ганизация и управление материально-техническим обеспечением работ, координация работ, мониторинг прогресса, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта, управление изменениями.

*Фаза завершения:* осуществляются эксплуатационные испытания окончательного продукта проекта; идут подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию; оценивается экономическая эффективность проекта в целом и маркетингового управления проектом в частности.

На рубеже каждой фазы осуществляется корректировка принятых решений, включая вопросы обеспечения финансовыми, трудовыми и материально-техническими ресурсами; проводятся уточняющие маркетинговые исследования, в том числе в отношении факторов внешней среды.

Изменяющаяся конъюнктура рынка и временный характер строительных проектов делают необходимым регулярное проведение маркетинговых исследований, обеспечивающих организацию свежими данными и позволяющих гибко реагировать на изменения внешней среды проекта. Исследования сокращают риск принятия некорректных решений в ходе выполнения проекта и максимизируют вероятность его успешной реализации. На основе сопоставления спроса и предложения определяется стратегия реализации проекта, разрабатывается комплекс маркетинга проекта.

## **2.2. Этапы и инструментарий маркетингового исследования рынка жилой недвижимости**

Маркетинговые исследования рынка жилой недвижимости включают сбор, обработку и анализ данных рынка, состава субъектов рынка, специфические запросы потребителя. Целевая направленность маркетинговых исследований в строительстве определяется наличием индивидуальных проблем, специфических для каждого участника строительного процесса. Задача маркетинговых исследований заключается в том, чтобы оценить информационные потребности и обеспечить команду проекта и руководство пред-

приятая точной, надежной, обоснованной, современной и релевантной информацией о развитии рынка<sup>1</sup>.

Нами предлагается выделение трех этапов маркетинговых исследований, осуществляемых в ходе реализации проектов строительства жилья (табл. 13).

Т а б л и ц а 13

### Этапы маркетинговых исследований рынка жилой недвижимости

Этапы	Основные цели и задачи	Направления исследований
Маркетинговые исследования, проводимые на прединвестиционной стадии проекта строительства жилой недвижимости	Подтверждение целесообразности реализации проекта, обоснование инвестиций. Прогноз потребительского поведения относительно продуктов проекта. Обоснование рекомендаций по ведению ценовой политики, выбору участков под застройку и последующему позиционированию объекта жилой недвижимости и бренда застройщика в целевом сегменте	Характеристика рынка, прогноз развития рынка, анализ спроса и предложения на рынке, возможности сбыта, конкурентная среда, перспективная программа продаж
Маркетинговые исследования, проводимые в ходе реализации проекта строительства жилой недвижимости	Принятие грамотных решений при выборе поставщиков, подрядчиков, организаций, оказывающих услуги. Осуществление корректирующих воздействий, связанных с изменениями рыночной ситуации	Анализ метарынка строительства
Маркетинговые исследования, проводимые по окончании проекта (на эксплуатационной стадии) строительства жилой недвижимости	Оценка потребительского поведения; оценка эффективности маркетингового управления проектом	Анализ потребительского поведения

<sup>1</sup> Малхорта, Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство [Текст] : [пер. с англ.] / Н. К. Малхорта. 3-е изд. М. : Вильямс, 2002.

Отметим, что на прединвестиционной стадии маркетинговые исследования сопровождаются техническим, финансовым, коммерческим, экологическим, организационным и социальным анализом проекта. Степень глубины исследований при этом варьирует в зависимости от требований инвестора, возможностей финансирования и времени, отведенного на их проведение. Общей целью остается минимизация рисков участников проекта и максимизация их возможностей.

Основу исследований, проводимых на прединвестиционной стадии проекта строительства жилой недвижимости, составляют результаты анализа спроса и предложения на рынке жилья, в ходе которого выявляются потенциальные потребители жилья и существующие продуценты.

Маркетинговое исследование на рынке жилой недвижимости следует начинать с районирования, т.е. определения географического охвата исследуемого рынка (локальный, региональный, федеральный) и его географических сегментов, которые обуславливаются масштабами проекта. Как правило, при планировании проектов строительства жилой недвижимости исследуется относительно небольшая территория в силу локальной закреплённости выбранного земельного участка.

Маркетинговое исследование спроса на рынке жилой недвижимости – ключевое направление эффективной реализации проектов. Спрос на недвижимость в совокупности его количественных и качественных характеристик следует рассматривать как базовую, формирующую категорию, детерминирующую процесс развития дифференцированного спроса на различные виды строительной продукции, а в более общем смысле – эффективность проектов строительства жилой недвижимости<sup>1</sup>.

Для проведения анализа спроса на рынке жилой недвижимости необходимо изучить показатели внешней маркетинговой среды проектов строительства жилой недвижимости:

1) *экономическая маркетинговая среда проектов* – данная группа показателей определяет платежеспособность населения, а также инвестиционную активность потребителей. К данной группе показателей относятся:

---

<sup>1</sup> Федотов, В. М. Маркетинг подрядного строительного предприятия [Электронный ресурс] / В. М. Федотов. Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/ps0.htm>.

внутренний региональный продукт;  
индекс потребительских цен;  
оборот розничной торговли;  
индекс роста зарплат;  
индекс промышленного производства;  
уровень занятости (безработицы);  
тенденции развития ведущих отраслей и подотраслей экономики региона;

объем вкладов физических лиц в банках.

При анализе макроэкономических показателей необходимо учитывать и циклический характер развития экономики – необходимо не только оценивать существующую ситуацию на рынке, но и прогнозировать его развитие. Необходимо помнить, что макроэкономические показатели на территории всей страны не всегда являются прямым отражением ситуации в регионе, и поэтому с учетом локальной закреплённости объектов недвижимости особое место при анализе отводится региональным экономическим показателям. Так, уровень занятости населения в исследуемом регионе напрямую влияет на спрос: если уровень увеличивается, это стимулирует приток рабочей силы при сохранении существующей, что обеспечивает рост спроса на жилье. Существует и тесная взаимосвязь между уровнем дохода и площадью квартиры на одного человека<sup>1</sup>;

2) *демографическая маркетинговая среда проектов*. Данная группа показателей наиболее значима для оценки спроса на рынке жилья, так как именно домохозяйства являются основными покупателями и потребителями данного продукта. К показателям демографической среды можно отнести:

численность населения;  
естественный прирост населения;  
число браков/разводов;  
количество домохозяйств в экономической системе;  
динамику количества браков и разводов;  
доходы домашних хозяйств;  
мобильность населения;  
миграционные потоки;  
размер домохозяйств;  
возраст населения.

---

<sup>1</sup> *Rebitzer, D. W. A Structural Analysis of Statistical Data [Text] / D. W. Rebitzer // Europe Real Estate Yearbook. 2008. P. 108.*

Как указывает Д. В. Ребитцер, «самый важный фактор спроса на рынке жилой недвижимости – демографический. Чем больше людей находится в экономической системе, тем большим будет спрос на жилую недвижимость»<sup>1</sup>. При этом небольшое количество населения не всегда означает отсутствие потенциального спроса на жилье – развитие территории посредством комплексной застройки может стимулировать потенциальных потребителей жилья осуществить переезд в новый район с развитой инфраструктурой.

Отметим, впрочем, что демографическая и экономическая среда тесно взаимосвязаны, и анализ доходов домашних хозяйств недостаточен для определения платежеспособного спроса. При анализе должны быть учтены и такие показатели экономической среды, как личные сбережения и другие финансовые активы потребителей, а также текущее состояние рынка ипотечного кредитования. Например, при прочих равных условиях молодые семьи будут жить в квартирах небольшой площади, арендовать жилье или приобретать его с помощью ипотечных кредитов. Одиночкам, живущим раздельно, овдовевшим и разведенным людям также требуются небольшие квартиры<sup>2</sup>. Иммигранты будут склонны арендовать жилье, а не приобретать его.

Кредитная политика в отношении недвижимости агрегирует различные виды организационно-правовых и финансовых мероприятий, способных оказывать регулирующее воздействие как на спрос, так и на рыночное предложение<sup>3</sup>;

3) *культурная маркетинговая среда проектов* включает: национальную структуру населения; уровень образованности населения.

Особое место в исследовании спроса занимает исследование потребительского поведения на рынке жилья, т.е. «процесс выбора, приобретения и использования жилья покупателями для удовлетворения своих нужд и желаний»<sup>4</sup>.

Анализ потребительского поведения направлен на оценку таких показателей, как:

---

<sup>1</sup> *Rebitzer, D. W.* A Structural Analysis of Statistical Data [Text] / D. W. Rebitzer // Europe Real Estate Yearbook. 2008. P. 108.

<sup>2</sup> *Котлер, Ф.* Указ. соч.

<sup>3</sup> *Федотов, В. М.* Маркетинг подрядного строительного предприятия [Электронный ресурс] / В. М. Федотов. Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/pso.htm>.

<sup>4</sup> *Котлер, Ф.* Указ. соч.

количество потенциальных покупателей жилой недвижимости;

виды покупателей;

региональные особенности покупателей;

факторы, влияющие на приобретение недвижимости;

частота приобретения недвижимости;

мнение потребителей относительно строительных проектов (уровень знаний о компаниях-застройщиках, их достоинствах и недостатках);

предпочтения реальных и потенциальных покупателей недвижимости (по типам недвижимости; по стадии застройки; по району месторасположения);

составление «портрета» потребителя с основными демографическими и социально-экономическими характеристиками;

проведение сегментации потребителей;

отношение потребителей к ипотечному кредитованию.

Для корректного анализа потребительского поведения необходимо учитывать модель использования, распоряжения и расставания с объектом жилой недвижимости, которую мы предлагаем строить на основе на модели, предложенной Дж. Якоби, К. Бернингом и Т. Ф. Дитворстом (рис. 2).

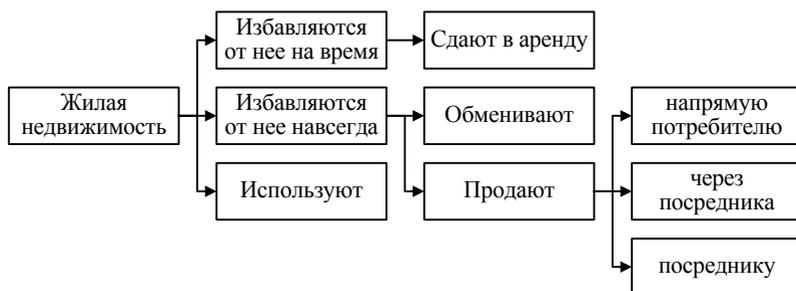


Рис. 2. Модель использования, распоряжения и расставания с жилой недвижимостью

Вслед за такими авторами, как Д. Л. Бретт и А. Шмиц мы считаем: при исследовании рынка необходимо учитывать то, что потенциальными покупателями жилья являются не только его конечные потребители, но и лица, приобретающие жилую недвижимо-

мость как инвестиционный продукт<sup>1</sup>, что и продемонстрировано на рисунке.

Анализируя потребительское поведение на рынке жилья, следует помнить, что решение покупателей напрямую связано с действием социальных, психографических, культурных и психологических факторов (табл. 14).

Методологические основы маркетинговых исследований рынка жилой недвижимости составляют методы:

*общенаучные* – системный анализ, программно-целевое планирование, комплексный подход;

*аналитико-прогностические* – линейное программирование, теория связи, теория вероятностей, методы деловых игр, экономико-статистические методы, экономико-математическое моделирование, экспертиза;

*методические приемы*, заимствованные из других областей знаний (социология, психология, антропология, экология, эстетика).

Для проведения маркетинговых исследований на рынке жилой недвижимости, представляющих собой интерактивный процесс поиска оптимального решения маркетинговых проблем, используются количественные и качественные методы: первые позволяют определять измеряемые показатели (например, количество респондентов, положительно оценивающих перспективу реализации проекта жилой недвижимости), а вторые – выявить изменения, которые необходимо внести в существующий проект, детально описать потребительские предпочтения.

Отметим, что возможность использования *количественных* методов в маркетинговых исследованиях рынка жилой недвижимости ограничена изменчивостью и непредсказуемостью рыночной конъюнктуры. Измерение вкусов, предпочтений и мотивации потребителей является сложной исследовательской задачей.

Одним из наиболее распространенных методов проведения качественных исследований является фокус-группа, в ходе которого собирается субъективная информация о восприятии различных объектов строительства, рекламы, маркетинговых программ и т.д. Данный метод достаточно надежен и сравнительно недорог.

---

<sup>1</sup> Brett, D. L. Real Estate Market Analysis : Methods and Case Studies [Text] / D. L. Brett, A. Schmitz. 2<sup>nd</sup> ed. Urban Land Institute, 2009.

**Факторы, влияющие на поведение потребителей жилой недвижимости**

Фактор	Описание
<b>1. Социальные факторы</b>	
1.1. Референтные группы	Первичные (семья, друзья, соседи, коллеги) и вторичные (профессиональные коллективы, религиозные и профсоюзные объединения) группы влияют на размер, категорию и месторасположение квартиры
1.2. Домохозяйство	Роль членов семьи и их влияние друг на друга зачастую определяют выбор объектов жилой недвижимости, поскольку разные виды домохозяйств (супружеские пары, семьи, совместно проживающие партнеры, разведенные родители, разделяющие заботу о ребенке, убежденные родители-одиночки и т.п.) будут иметь различные потребности: большие семьи могут осуществить выбор в пользу собственного дома, в то время как незамужние люди могут сделать выбор в пользу аренды квартиры или приобретения вторичного жилья
1.3. Роли и статусы	Роль и статус потребителей также оказывают влияние на приобретение недвижимости (так, лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью, будут предъявлять спрос на элитное жилье)
<b>2. Психографические факторы</b>	
2.1. Возраст и этап жизненного цикла	Вкусы и потребности изменяются на разных стадиях жизненного цикла семьи (например, молодая супружеская пара может осуществить выбор в пользу однокомнатной квартиры, при этом географическое положение не будет иметь принципиального значение; многодетные семьи предпочтут двух- или трехкомнатные квартиры в спальном районе)
2.2. Род деятельности и уровень доходов	Относятся к ключевым факторам в определении поведения потребителей на рынке жилой недвижимости – располагаемый доход, размер сбережений и активы будут определять потребности в приобретении жилья (целевыми сегментами для компаний, осуществляющих строительство индивидуальных коттеджей и таунхаусов, вероятно, будут семьи с высоким уровнем доходов)
2.3. Тип личности и самовосприятие	Потребители могут выбрать жилую недвижимость в зависимости от актуального восприятия (представления человека о себе) (потребители, которых волнуют проблемы экологии, будут осуществлять выбор в пользу домов, выстроенных с применением экологичных материалов и энергоэффективных технологий)

Фактор	Описание
2.4. Стиль жизни и ценности	Потребители с равным уровнем дохода могут вести совершенно разный образ (стиль) жизни (так, потребители, занимающиеся бизнесом, будут стремиться к постоянному повышению качества жизни и будут склонны к приобретению элитного жилья; научные работники, даже при наличии высоких доходов, могут не проявлять спрос на элитное жилье)
<b>3. Факторы культурного порядка</b>	
3.1. Культура	Влияет на требования, предъявляемые к месторасположению объекта, уровню отделки, формирует запросы к внутренней и внешней инфраструктуре объекта
3.2. Субкультура	Определяет заинтересованность покупателя в дополнительных услугах, неценовых факторах
3.3. Социальное положение	Определяет размер и месторасположение приобретаемой квартиры, требования к дополнительным услугам, скорость совершения сделки
<b>4. Психологические факторы</b>	
4.1. Мотивация	Определяет цель приобретения жилья, а следовательно, и выбор конкретной компании-застройщика
4.2. Восприятие	Определяет, насколько престижным, комфортным и стоящим для приобретения является для покупателя объект недвижимости
4.3. Усвоение	Детерминирует полноту и точность информации о предлагаемых объектах жилой недвижимости, которой обладает покупатель
4.4. Убеждения и отношения	Относятся к ключевым психологическим факторам при покупке жилья, поскольку потенциальные потребители имеют четкие, сформированные годами убеждения о квартире (доме), в которой они желают жить, а следовательно, приобрести

Члены фокус-группы (обычно 10–12 респондентов) должны соответствовать определенным демографическим и психографическим критериям. С фокус-группой работает специально обученный исследователь-модератор, задающий ряд вопросов после посещения места расположения строительной площадки, просмотра слайдов или видеоматериалов с изображением объекта. В ходе дискуссий могут обсуждаться желательная площадь жилья, архитектурно-планировочные решения, строительные материалы, техническое оснащение жилого комплекса и пр. (прил. 1). После проведения нескольких сессий фокус-групп исследователь-модератор систематизирует комментарии участников и формулирует результаты<sup>1</sup>.

Одним из методов проведения сессий фокус-групп, который может быть эффективно использован на рынке жилой недвижимости, является метод «тайного покупателя», позволяющий оценить эффективность работы торгового персонала строительных организаций. Данный метод предполагает посещение потенциальными потребителями различных агентств недвижимости с последующим обсуждением результатов визитов на заседании фокус-группы. Отметим, что нормы, стандарты и этика проведения исследований по методу «тайного покупателя» регламентируется Международной ассоциацией провайдеров услуг «Тайный покупатель» (*Mystery Shopping Providers Association – MSPA*).

Наконец, к качественным методам относят глубинное интервью – неструктурированное, прямое, личное интервью, в котором одного респондента опрашивает высококвалифицированный интервьюер для определения его основных побуждений, эмоций, отношений и убеждений по определенной теме<sup>2</sup>.

Поскольку потребительское поведение на рынке жилой недвижимости определяют не только рациональные доводы, но и скрытые эмоциональные мотивы, убеждения и чувства, для исследований рынка жилья широко используются креативные (проекционные) методы, представляющие собой неструктурированную, косвенную форму исследования<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Зорина, Т. Г. Маркетинговые исследования [Текст] : учеб. пособие / Т. Г. Зорина, М. А. Слонимская. Минск : БГЭУ, 2010.

<sup>2</sup> Harris, L. M. Expanding Horizons [Text] / L. M. Harris // Marketing Research : A Magazine of Management & Applications. 1996. Summer. P. 12.

<sup>3</sup> Best, K. Something Old Is Something New in Qualitative Research [Text] / K. Best // Marketing News. 1995. August 28. P. 14.

Преимущества и недостатки качественных методов исследования рынка жилой недвижимости систематизированы в табл. 15.

Таблица 15

**Преимущества и недостатки качественных методов исследования  
рынка жилой недвижимости**

Метод	Преимущества	Недостатки
Фокус-группа	Синергия. Эффект снежного кома. Стимулирование. Безопасность. Спонтанность. Скрупулезность. Структура. Скорость	Неправильное применение. Неправильная оценка. Некорректное управление фокус-группой. Беспорядочность. Нерепрезентативность
Глубинные интервью	Детальный анализ внутренних переживаний потребителей. Свободный обмен информацией. Отсутствие влияния других респондентов	Высокая стоимость. Сложность интерпретации. Длительность
Креативные (проекционные) методы	Количество, ценность и точность собранной информации. Развлекательность Замаскированность целей	Сложность интерпретации полученных результатов. Высокая стоимость. Невозможность экстраполяции результатов на генеральную совокупность. Отказ респондентов от выполнения заданий

*Количественные* исследования, в свою очередь, необходимы для предсказания поведения целевой группы потребителей с высокой статистической точностью. Как правило, количественные исследования требуют значительной репрезентативности выборки.

Одним из самых распространенных количественных методов, применяемых для маркетингового исследования рынка жилой недвижимости, является *опрос*. Опросы могут быть проведены в устной (по телефону, личные интервью) или письменной (с помощью почты, в сети Интернет) форме.

При телефонном опросе интервьюер может использовать набор случайных номеров или обзванивать респондентов по заранее

определенному списку. Недостатками телефонных опросов являются: сложность достижения репрезентативности выборки, что связано с занятостью потенциальных потребителей; массовый переход на сотовую связь; низкая мотивация при ответе на опросы; высокая стоимость и невысокая скорость, связанные с необходимостью звонить по одному и тому же номеру несколько раз, чтобы дозвониться до респондента.

Другой формой опроса является *личное интервью*, проводимое в местах скопления больших групп потребителей – торговых центрах, деловых кварталах, пешеходных зонах. Проведение личных интервью является недорогим и достаточно высокоскоростным инструментом, однако имеет ряд недостатков, среди которых – меньшее количество вопросов по сравнению с телефонными и почтовыми опросами, сложность в поиске потребителей, соответствующих необходимым демографическим и психографическим критериям. Тем не менее личные интервью предоставляют достаточно реалистичный портрет потенциального покупателя жилья. Личные опросы необходимо проводить в разное время суток, в будни и выходные; также следует учитывать погодные, климатические и сезонные факторы. Интервью новых клиентов имеют целью, прежде всего, выявить мотивацию покупки, наиболее эффективные каналы информационно-рекламного воздействия и определить социально-демографический портрет покупателей жилья для более корректного позиционирования объектов недвижимости.

*Опросы по почте* могут осуществляться при наличии списка рассылки и образца письма. Источники составления таких списков: списки текущих клиентов компании; списки, созданные по географическому принципу, и др. Преимуществом почтовых опросов является их сравнительно невысокая стоимость; к недостаткам можно отнести низкую ответную реакцию и сложности обеспечения репрезентативности выборки.

С развитием электронных коммуникаций чаще используются *опросы с помощью сети Интернет*. Их очевидным и объективным преимуществом является скорость, но репрезентативность выборки в таких опросах ограничена потребителями-пользователями Интернета, которые осведомлены о проводимом исследовании (пример анкеты, разработанной для опроса потенциальных потребителей с помощью сети Интернет см. в прил. 2).

К количественным методам, имеющим большой потенциал применения в исследовании рынка жилой недвижимости, но мало используемым, относится *рейтингование*.

Нами разработана методика, основанная на исследованиях Н. Г. Малхотры, Т. Г. Зориной, М. А. Слонимской, шкалы Лайкерта и Степела, а также методике исследования элитной жилой недвижимости в Москве Г. М. Стерника, адаптированной авторами для исследования рынка жилой недвижимости Екатеринбурга.

Согласно предложенной нами методике разрабатываются три вида рейтингов:

- 1) рейтинг привлекательности районов;
- 2) рейтинг репутации застройщиков;
- 3) рейтинг привлекательности проектов жилой недвижимости.

Для составления *рейтинга привлекательности районов* необходимо рассчитать коэффициенты важности ряда факторов при принятии решения о покупке для проживания и спекулятивной покупке. Сложность оценки заключается в том, что многие факторы трудно поддаются формализации, изменчивы во времени, разнятся для различных социальных групп, а некоторые вообще не формализуются<sup>1</sup>. Каждый фактор оценивается по 10-балльной шкале (1 – крайне негативная оценка по соответствующему критерию, 10 – максимально положительная оценка).

Мы предлагаем для оценки следующие факторы:

- 1) престижность района/элитарность;
- 2) транспортная доступность района;
- 3) социальная инфраструктура (близость к школам, больницам, торговым точкам, спортивным сооружениям, местам проведения досуга);
- 4) красивые виды;
- 5) близость района к центру;
- 6) изолированность района от магистралей;
- 7) «экологичность» месторасположения объекта;
- 8) близость природных объектов;
- 9) эстетичность застройки и ландшафта;
- 10) характер окружающей застройки.

---

<sup>1</sup> Стерник, Г. М. Указ. соч.

После оценки факторов выявляется их значимость по соответствующей шкале. Полученные результаты сводятся в таблицу (табл. 16).

Таблица 16

### Шкала оценки значимости факторов

Оценка фактора	Значимость фактора
7,5–10	Высокая
6,8–7,4	Средняя
Ниже 6,8	Низкая

Затем подсчитывается суммарный рейтинг районов, который можно оценить по шкале, представленной в табл. 17.

Таблица 17

### Шкала оценки привлекательности районов для реализации проектов строительства жилой недвижимости

Оценка фактора	Степень привлекательности
Выше 7,1	Наиболее привлекательные
6,3–7,1	Привлекательные
5,3–6,2	Умеренно привлекательные
4,3–5,2	Мало привлекательные
Ниже 4,3	Не привлекательные

Местоположение объекта строительства жилой недвижимости непосредственно влияет на рыночную привлекательность продуктов проекта. Однако данный рейтинг не может в полной мере оценить привлекательность жилья, так как не учитывает субъективные факторы потребительского поведения. Например, семьи с детьми предпочтут расположение дома рядом с детским садом или школой, но для одиноких супругов это не столь важно.

Для составления рейтинга *репутации застройщиков* районов необходимо рассчитать коэффициенты важности ряда факторов при принятии решения о покупке для проживания и спекулятивной покупке. Каждый фактор оценивается по 10-балльной шкале Лайкерта.

Мы предлагаем следующие факторы для оценки:

- 1) опыт работы на рынке Екатеринбурга;

- 2) темпы строительства одного дома;
- 3) узнаваемость бренда;
- 4) рекламная активность;
- 5) соотношение «цена – качество»;
- 6) соотношение «цена – местоположение»;
- 7) количество одновременно строящихся домов;
- 8) скорость осуществления сделки.

После оценки факторов выявляется их значимость, затем всех застройщиков оценивают по 10-балльной шкале Лайкерта. Полученные результаты сводят в таблицу по районам. Наконец, подсчитывается суммарный рейтинг застройщиков по шкале оценки привлекательности.

Для составления *рейтинга привлекательности проектов* жилой недвижимости необходимо рассчитать коэффициенты важности ряда факторов при принятии решения о покупке для проживания и спекулятивной покупке.

Мы предлагаем оценивать следующие факторы:

- 1) соотношение «цена – качество»;
- 2) уровень отделки;
- 3) планировка квартир;
- 4) внутренняя техническая инфраструктура;
- 5) придомовая территория;
- 6) безопасность;
- 7) внешняя инфраструктура;
- 8) удобство парковки автомобиля;
- 9) дополнительные услуги, предоставляемые при покупке;
- 10) скорость совершения сделки.

Оценка по данным факторам производится согласно характеристикам, зафиксированным на момент оценки, т.е. на ранней стадии строительства, заявленным застройщиком. После выявления значимости факторов все проекты жилой недвижимости оцениваются по 10-балльной шкале Лайкерта. Полученные результаты сводятся в таблицу, затем подсчитывается суммарный рейтинг проектов.

После составления трех указанных рейтингов становится возможным произвести анализ корреляции различных факторов, влияющих на потребительское поведение и процесс покупки жилой недвижимости. На основании проведенных количественных и качественных исследований осуществляется сегментация рынка жи-

лой недвижимости, посредством которой происходит выбор целевых сегментов рынка для концентрации маркетинговых усилий в рамках проекта строительства на группе потенциальных потребителей, склонных к приобретению данной жилой недвижимости. Исследовательская задача в данном случае сводится к определению такого критерия сегментации, который в наибольшей степени отражал бы влияние факторов, обуславливающих рыночный спрос<sup>1</sup>.

В заключение отметим, что маркетинговые исследования рынка жилой недвижимости являются сложной процедурой, творческим процессом, требующим большой изобретательности и инновационности, однако их проведение крайне важно в условиях российского рынка, значительно отличающихся от мировой практики по многим социально-психологическим характеристикам. Строительство жилья само по себе постепенно становится процессом вторичным по отношению к рынку; ключевым же фактором остается маркетинговая стратегия, основанная на детальном изучении рыночной конъюнктуры, уровня платежеспособности населения, на анализе выявленных потребительских предпочтений.

### **2.3. Креативные методы маркетингового управления проектами в строительстве**

Ключевой идеей концепции маркетингового управления проектами строительства жилой недвижимости является интеграция принципов маркетинга и менеджмента на единой системообразующей основе. Принципиальная схема организации маркетинговой деятельности в процессе управления строительным проектом представлена на рис. 3.

Для принятия решений в сфере маркетингового управления проектами строительства могут применяться различные методы: экспертная оценка, математическое моделирование, методы теории вероятностей и математической статистики. Однако «несмотря на то, что на сегодняшний день накоплен значительный опыт разработки и использования самых разных методов моделирования

---

<sup>1</sup> Федотов, В. М. Маркетинг подрядного строительного предприятия [Электронный ресурс] / В. М. Федотов. Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/ps0.htm>.

(в том числе математического), ... в этом процессе решающую роль играет творчество, интуитивное искусство создания модели»<sup>1</sup>.



Рис. 3. Основные фазы маркетинговой деятельности в управлении строительными проектами

Дж. Чарват считает, что на сегодняшний день «проекты требуют большей интеграции и инновационности, чем в предыдущие десятилетия, что делает необходимым использование креативных методов в проектировании, строительстве и разработке продуктов и услуг»<sup>2</sup>.

Следуя данным тезисам и учитывая, что проекты строительства реализуются в условиях меняющейся маркетинговой среды и возникновения новых требований рынка и роста потребностей потребителей, мы считаем необходимым использовать в процессе принятия маркетинговых решений, наряду с традиционными, творческие (креативные) методы, обеспечивающие выработку альтернатив развития проекта и повышение эффективности маркетингового управления. Таким образом, мы принимаем позицию Ф. Котлера и К. Л. Келлера, утверждающих, что «в маркетинге сочетают-

<sup>1</sup> Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами [Текст] / Д. А. Новиков. М. : МПСИ, 2005.

<sup>2</sup> Charvat, J. Project Management Methodologies : Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects [Text] / J. Charvat. John Wiley & Sons, 2003. P. 264.

ся формализованная и творческая составляющие»<sup>1</sup>, а важную роль в эффективном маркетинговом управлении играет креативность.

Научные основы креативности были заложены представителем психологической науки Дж. Гилфордом, который исследовал интеллект в части памяти, мышления, внимания и творчества.

А. Маслоу под креативностью понимает «творческую направленность, врожденно свойственную всем, но теряемую большинством под воздействием среды»<sup>2</sup>.

По мнению Е. Торренса, «креативность включает в себя повышенную чувствительность к проблемам, дефициту или противоречивости знаний, действия по определению этих проблем, по поиску их решений на основе выдвижения гипотез, по проверке и изменению гипотез, по формулированию результата решения»<sup>3</sup>.

Й. Шумпетер предложил теорию «креативной деструкции», т.е. замены устаревших, традиционных подходов в работе предприятий современными, креативными методами<sup>4</sup>.

П. Ромер рассматривает креативность как важный элемент перестановки элементов для создания новых технологий и товаров, а следовательно, для экономического роста. По его мнению, «результатом креативности является увеличение капитала»<sup>5</sup>.

Л. М. Якубова считает, что «при креативном управлении возрастают роль личностных и профессиональных качеств руководителя и подчиненных, уровень общей культуры и общения, а в управленческом смысле – роль целеполагания и таких законов организации, как закон синергии, композиции; увеличивается степень организационной и творческой децентрализации за счет углубления профессиональной и ролевой специализации в группе; возрастают интеграционные процессы и ответственность за конечный результат»<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Котлер, Ф. Указ. соч.

<sup>2</sup> Маслоу, А. Г. Дальние пределы человеческой психики [Текст] / А. Г. Маслоу. СПб. : Изд. группа «Евразия», 1997.

<sup>3</sup> Психологический центр «Мир Вашего Я» [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.psychologist.ru>.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Теория нового роста Пола Ромера [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://connect.design.ru/n5\\_96/theory.html](http://connect.design.ru/n5_96/theory.html).

<sup>6</sup> Якубова, Л. Необходимость и возможность использования креативного менеджмента в образовании (постановка проблемы) [Электронный ресурс] / Л. Якубова. Режим доступа : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2005/issue1/Edu2.html>.

Под креативностью (креативом) в маркетинговом управлении проектами вслед за А. Акантиновым мы предлагаем понимать «непривычные стандартному мышлению решения, которые приводят к эффективному выполнению поставленной задачи»<sup>1</sup>. Креативность создается на основе хорошего знания рынка и достаточного опыта в маркетинге.

А. Макинтош указывает, что на современном этапе творческими интеллектуальными работниками принято считать не только работников традиционных креативных сфер индустрии (живопись, киноиндустрия, музыка и пр.), но также людей, занимающихся наукой, технологическими инновациями, финансами и бизнесом<sup>2</sup>, и следовательно, к данной категории можно отнести и участников команд проектов строительства жилой недвижимости.

Руководителям проектов необходимо помнить, что каждому сотруднику свойственен свой стиль мышления: аналитический, интуитивный, концептуальный, эмпирический, общественный, индивидуалистический, логический, ценностно-ориентированный; для успешной реализации проектов строительства жилой недвижимости рекомендуется, чтобы в команде проекта присутствовали представители различных стилей мышления, так как в таком коллективе будут созданы максимально благоприятные условия для творческого взаимодействия и генерирования креативных идей.

Д. Леонард и С. Стросс выделяют так называемый «синдром удобных клонов», заключающийся в том, что руководители проекта подбирают в состав своей команды сотрудников, имеющих аналогичные интересы и профессиональную подготовку, схожие когнитивные особенности. Но в данном случае любая творческая идея будет оцениваться исходя из аналогичных взглядов и точек зрения, что, в свою очередь, снизит качество управленческих решений. Если не направить возникающие моменты недопонимания в творческое русло, то разногласия будут подавлять творческие импульсы участников проекта.

Леонард и Стросс также считают, что для эффективного маркетингового управления с использованием креативных методов необходимы следующие приемы:

---

<sup>1</sup> Акантинов, А. Скрытые вопросы маркетинга [Электронный ресурс] / А. Акантинов. Режим доступа :<http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/latent.htm>.

<sup>2</sup> *McIntosh, A. Declining Industrial Europe, Urban Change and the Creative Economy* / А. McIntosh // *Structural Change in Europe 5. Cities and Regions Facing up to Change*. Hagbarth Publications, 2007. P. 6.

разъяснение сотрудникам необходимости совместной работы;  
постоянное напоминание о поставленной задаче;  
формулирование четких правил совместной работы;  
планирование рабочего дня с учетом дивергентной (раскрытие всех несовпадающих мнений для поиска подходящих альтернатив) и конвергентной (выбор наилучших альтернатив и плана их реализации) фазы<sup>1</sup>.

Т. М. Амабайл выделяет три компонента, необходимые для выработки грамотных управленческих решений, основанных на творческом отношении к профессиональной деятельности: компетентность; способность к гибкому, нестандартному мышлению; мотивация (рис. 4)<sup>2</sup>.

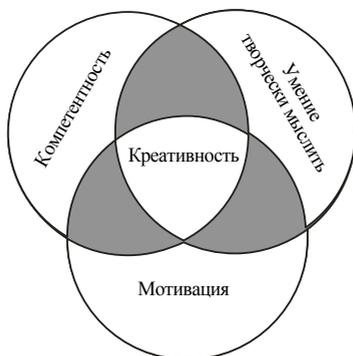


Рис. 4. Компоненты выработки управленческих решений

*Компетентность* – это сумма знаний (общих, специальных, технических, методических), которыми обладает работник; *умение творчески мыслить* (способность к гибкому, нестандартному мышлению) – определяет изобретательность в поиске решения проблемы (приводят ли предполагаемые решения к конкретному изменению существующей ситуации; насколько настойчив работник в поиске новых путей?); *мотивация* – внутренняя заинтересован-

<sup>1</sup> Леонард, Д. Как заставить работать коллективный мозг компании [Текст] : пер. с англ. / Д. Леонард, С. Строс // Креативное мышление в бизнесе : сб. тр. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

<sup>2</sup> Амабайл, Т. М. Как убить творческую инициативу [Текст] : [пер. с англ.] / Т. М. Амабайл // Креативное мышление в бизнесе. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

ность, ведущая к неординарным решениям скорее, чем внешние стимулы (такие как, например, денежное вознаграждение). Данный компонент наиболее подвержен влиянию рабочей обстановки.

Г. Хиркенс считает, что основной сложностью для руководителей проектов является управление в условиях риска и неопределенности, когда целью «становится не поиск идеальных решений, а выбор наиболее подходящих из числа имеющихся альтернатив»<sup>1</sup>.

В. Н. Бурков и Д. А. Новиков считают «креативность» одним из факторов успешной реализации проектов, отмечая при этом, что в задачи руководителя проекта помимо планирования, контроля и управления также входит создание в проекте и для проекта рабочего климата, который обеспечивает целенаправленное и экономичное осуществление проекта и дает каждому участнику проекта возможность самореализации. Одной из типичных ошибок управления проектами авторы называют предпочтение традиционного варианта вместо объективного поиска альтернатив<sup>2</sup>.

По мнению К. Кука, повысить эффективность принятия управленческих решений в рамках маркетингового управления проектами строительства можно посредством проведения совещаний, «посвященных креативному решению проблем»<sup>3</sup>. По Амабайлу, творческое решение, кроме прочего, должно обладать следующими характеристиками: уместность, полезность, выполнимость<sup>4</sup>.

А. М. Пономарева указывает, что существенными характеристиками креатива являются оригинальность, нестандартность, новизна и, как следствие, высокая степень привлечения внимания потребителей, запоминаемость бренда и содержания коммуникаций. Использование креатива не ограничивается рамками рекламы и PR. Изучение и использование креатива должно осуществляться в рамках всех маркетинговых коммуникаций – основных, синтетических, креативных<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> *Heerkens, G. R. Project Management [Text] / G. R. Heerkens. McGraw-Hill, 2002. P. 266.*

<sup>2</sup> *Бурков, В. Н. Указ. соч.*

<sup>3</sup> *Cook, C. R. Just Enough Project Management : The Indispensable Four-Step Process for Managing Any Project Better, Faster, Cheaper / C. R. Cook. McGraw-Hill, 2005. P. 160.*

<sup>4</sup> *Амабайл, Т. М. Указ. соч.*

<sup>5</sup> *Пономарева, А. М. Теория и методология креатива в системе коммуникационного маркетинга [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / А. М. Пономарева. Ростов н/Д, 2009.*

**Применение креативных методов в маркетинговом управлении проектами строительства на различных фазах жизненного цикла**

Наименование креативного метода	Суть метода
<b>Начальная фаза (концепция)</b>	
Метод мозгового штурма	Спонтанная генерация идей, связанных с концепцией проекта строительства (идеи могут относиться к техническим (архитектурно-планировочные решения, возможные технологии), эстетическим (концепция дизайна интерьера помещений), управленческим (стиль и методы управления, механизмы реализации идей), финансовым (поиск оптимальной схемы финансирования проекта), маркетинговым (стратегия позиционирования, развития марочного капитала) особенностям проекта; их экспертиза и отбор
Омега-мэппинг	Фиксация существующих представлений и генерация идей относительно концепции проекта строительства, создание новой концепции и перестройка изначальных представлений
Майнд-маппинг (создание карт ума/интеллектуальных карт/диаграммы связей/карт разума/карт памяти/ментальных карт/схем мышления)	Представление процесса мышления или структурирования информации, относящейся к проекту строительства, в визуальной форме в виде древовидной схемы, на которой изображены слова, идеи, задачи или другие понятия, связанные ветвями, отходящими от центрального понятия или идеи
<b>Фаза разработки</b>	
Метод ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)	Постановка задачи, решаемой в ходе проекта строительства; выявление противоречий на макро- и микроуровне; поиск идеального конечного результата; формулировка требований и анализ возможностей системы для достижения данного результата
Метод творческой конфронтации	Поиск оригинального решения за счет обращения к идеям и понятиям из других областей, которые, на первый взгляд, не имеют ничего общего к данной проблеме

Продолжение табл. 18

Наименование креативного метода	Суть метода
Метод матрицы возможностей (матрицы открытия)	Решение творческих задач, связанных с развитием проекта строительства, в многовариантном поле
Метод случайного стимула (4-D стимул)	Создание идей, позволяющих взглянуть на решаемую в проекте строительства задачу с разных точек зрения и, таким образом, расширить поле возможностей ее решения
<b>Фаза реализации</b>	
Неология	Использование процессов, конструкций, форм, материалов, их свойств и пр., новых для данного аспекта управления проектом, но не новых в принципе (метод использования имеющихся на практике идей, передового отечественного и зарубежного опыта)
Адаптация	Приспособление руководителем проекта строительства или участниками команды проекта известных процессов, конструкций, форм, материалов и их свойств для конкретных условий – оставаясь неизменной, известная система переносится в новую сферу деятельности, в которой реализуется проект
Мультипликация	Умножение (увеличение) размеров или числа деталей, функций, действий (часто используется при проектировании зданий)
Дифференциация	Разделение функций и элементов системы управления проектом: ослабление функциональных связей между элементами системы, увеличение степени их автономности и взаимоперемещения; распределение элементов, конструкций и рабочих процессов в пространстве и во времени
Интеграция	Объединение, совмещение, сокращение и упрощение функций и форм элементов проекта и системы управления проектом в целом
Инверсия (метод обратного движения)	Замена прямого порядка осуществления определенных процессов управления проектом строительства обратным порядком
Импульсация	Управленческие методы, связанные с изменением прерывности протекания процессов

Наименование креативного метода	Суть метода
Динамизация	Обеспечение того, чтобы характеристики, параметры элементов проекта строительства или всей системы управления проектом являлись изменяющимися и оптимальными на каждом этапе проекта
Метод построения аналогий	Сопоставление задачи или проблемы, возникшей в проекте строительства, с уже известным процессом из другой сферы, что позволяет обнаружить параллели и найти подходы к решению поставленной задачи
Идеализация	Представление идеального решения, от которого следует отталкиваться для принятия управленческих решений в рамках проекта строительства
Метод ступенчатого подхода к решению задачи	Анализ причин, которые могут привести к нежелательному эффекту в проекте строительства
Метод морфологического анализа	Построение всех возможных вариантов реализации проекта строительства для определения возможных границ его развития (изменения)
<b>Фаза завершения</b>	
Метод мозгового штурма, майнд-маппинг	Описаны выше (см. с. 79)

Для того чтобы обеспечить применение креативных методов в маркетинговом управлении проектами строительства жилой недвижимости, мы предлагаем использовать креативные методы на различных фазах жизненного цикла проектов (табл. 18).

Предложенная номенклатура методов не является исчерпывающей и может дополняться другими методами. Следует добавить, что в каждом компоненте комплекса маркетингового управления проектом строительства жилой недвижимости могут применяться специфические для данного элемента креативные методы. Использование креативных методов в управлении проектами строительства необходимо, поскольку проекты, в отличие от операционной деятельности, обладают большим количеством рисков, неопределенностей и перемен, связанных с изменением внешней среды и развитием рынка, а именно: креативные методы направлены на генерацию возможных решений и выбор наилучшей альтернативы в меняющихся условиях.

Методика поиска средств решения управленческих задач в рамках маркетингового управления проектами строительства жилой недвижимости осложняется рядом объективных причин, сформулированных А. Кудрявцевым в работе «Обзор методов создания новых технических решений» и дополненных с учетом специфики маркетингового управления проектами и современных реалий<sup>1</sup>.

1. Управленческую задачу, как правило, можно решить путем использования нескольких, в ряде случаев большого числа, креативных методов.

2. Каждое решение управленческой задачи большей частью может быть найдено несколькими креативными методами; нередко к одному и тому же решению приводят различные методы поиска.

3. Наряду с объективно существующими закономерностями творческого процесса необходимо учесть и индивидуальные особенности каждого члена команды проекта.

4. Существуют стереотипные методы поиска решения большинства управленческих задач, приводящие чаще всего к решению. Решение, найденное посредством применения стереотипного метода, впрочем, нередко бывает менее эффективным, чем достиг-

---

<sup>1</sup> Кудрявцев, А. В. Обзор методов создания новых технических решений [Текст] / А. В. Кудрявцев. М. : ВНИИГТИ, 1988.

нудое путем применения метода, который ранее не использовался для решения аналогичных задач.

5. Любой выбор методов поиска решения управленческой задачи связан с ограничением их числа. Выбор ряда стереотипных методов нередко означает элиминацию оптимального метода для достижения решения с наибольшей эффективностью.

Выбор креативных методов, применяемых для решения управленческих задач, может быть осуществлен по-разному – путем применения освоенных ранее методов, сознательного поиска новых методов, интуитивного выбора.

Предпосылками правильного выбора креативных методов решения управленческих задач служат: выявление проблемной ситуации; грамотная интерпретация задачи; актуализация прошлого опыта и знаний в области маркетингового управления проектами. Рассмотрим наиболее распространенные методы выбора средств решения задач проекта. Проанализировав значительное количество трудов отечественных и зарубежных авторов, считаем необходимым выделить ряд методик, приведенных ниже.

Сущность *метода линейного расположения* средств решения управленческой задачи заключается в составлении списка известных руководителю проекта креативных методов, из которого для решения конкретной задачи выбираются отдельные средства. Методы можно группировать по алфавиту, по частоте применения в определенной области знания, по степени универсальности применения, по условной оригинальности или тривиальности ожидаемого результата или иному критерию.

Руководители проектов могут пользоваться одним универсальным списком креативных методов для всех случаев или составлять специальный список методов, отобранных с помощью предварительной оценки возможности их применения в конкретных условиях, для решения конкретной управленческой задачи. Следует, однако, отметить, что предварительная оценка креативных методов исходя из их эффективности и применимости может привести к исключению наиболее эффективного, так как в творчестве преобладает иррациональное мышление. Поэтому мы можем рекомендовать прием, предложенный А. Кудрявцевым, когда руководители проектов «пытаются в первую очередь решить управленческую задачу не наиболее типовым для нее, а наименее надежным

методом, ожидаемая результативность которого при решении аналогичных задач наиболее низка»<sup>1</sup>.

*Метод табличного (матричного) расположения* креативных методов, основоположниками которого принято считать А. Н. Трусова и Г. С. Альтшуллера, для решения управленческих задач предусматривает детерминированность применения методов от какого-либо критерия.

Другой способ, заключающийся в *иерархическом расположении* креативных методов, базируется на концепции, согласно которой частные методы решения управленческих задач базируются на нескольких основных операциях мышления.

Выбор конкретного креативного метода решения управленческой задачи осуществляется в данном случае в несколько приемов: сначала выбирается одна из основных операций мышления или основных групп методов решения задач, а затем из перечня методов выбирается наиболее подходящий для конкретных условий метод решения управленческой задачи. Другим приемом иерархического расположения средств решения управленческих задач является метод звездной системы, который также реализуется на практике в несколько этапов: вначале выбирается руководящий принцип решения, определяемый целью и тенденцией развития данной отрасли, стандартом предприятия и особенностями конкретного проекта; после выбора принципа необходимо выбрать наиболее подходящий для данных конкретных условий креативный метод. Особенностью и преимуществом этого метода отбора является целенаправленный учет тенденций и принципов развития отрасли, предприятия и проекта.

Специфика реализации проектов строительства жилой недвижимости делает необходимым применение широкой номенклатуры креативных методов для принятия управленческих решений, что обусловлено изменением конъюнктуры рынка жилой недвижимости, мультидисциплинарными командами проекта и уникальностью каждого проекта.

---

<sup>1</sup> Кудрявцев, А. В. Указ. соч. С. 73.

## Глава 3

# **Маркетинг-менеджмент проектов на региональном рынке жилой недвижимости**

### **3.1. Исследование потребительского спроса на рынке жилой недвижимости Свердловской области**

Исследование рынка жилья Свердловской области основано на изучении мнений и предпочтений потребителей жилой недвижимости, а также на экспертных оценках профессиональных участников рынка недвижимости.

Спрос на рынке жилой недвижимости Свердловской области и Екатеринбурга в значительной мере превышает предложение, причем рынок характеризуется наличием высокой доли латентного (скрытого) спроса, что связано с низкой обеспеченностью жильем и показателями большого физического износа вторичного жилья при низкой платежеспособности населения.

Среднедушевые доходы населения Свердловской области с 2004 по 2009 г. увеличивались на 10,73% в год и составили 19 241,5 р. в 2009 г. Динамика среднедушевых доходов населения Свердловской области представлена на рис. 5<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Территориальный* орган федеральной службы государственной статистики по Свердловской области [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://sverdl.gks.ru/default.aspx>.

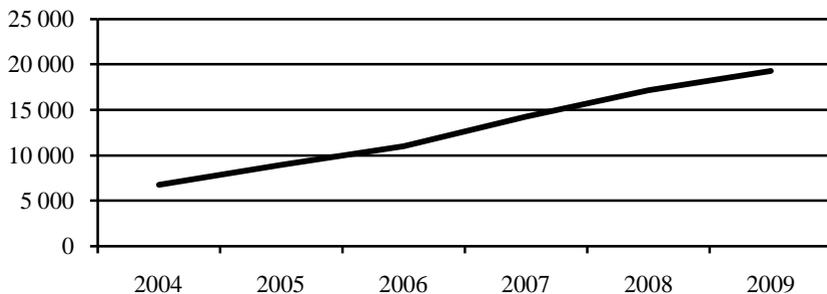


Рис. 5. Среднедушевые денежные доходы населения Свердловской области в 2004–2009 гг., р.

При этом наблюдается значительный разрыв между наиболее и наименее обеспеченными жителями области (табл. 19).

Т а б л и ц а 19

**Распределение населения  
по величине среднедушевых денежных доходов, %\***

Доходы населения	2004	2005	2006	2007	2008
Население, всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Со среднедушевыми денежными доходами, р. в мес.:					
до 2 000,0	10,4	5,7	3,3	2,2	1,1
от 2 000,1 до 4 000,0	26,7	19,4	14,2	10	6,6
от 4 000,1 до 6 000,0	21,4	19,3	16,7	13,1	10
от 6 000,1 до 8 000,0	14,1	14,9	14,5	12,6	10,6
от 8 000,1 до 10 000,0	9,0	10,8	11,5	10,8	9,9
от 10 000,1 до 15 000,0	10,9	15,4	18,2	19,3	19,7
от 15 000,1 до 25 000,0	5,8	10,3	14,2	18,4	21,7
свыше 25 000,0	1,7	4,2	7,4	13,6	20,4

*Примечание:* \* Свердловская область – 2009 [Текст] : стат. справ. / Территор. орган ФСГС по Свердл. обл. Екатеринбург, 2009.

Таблица показывает, что доля населения с доходами свыше 25 000 р. в месяц увеличилась за указанный период в 12 раз. Доля жителей с доходами ниже 10 000 р. постепенно уменьшалась, однако по-прежнему составляет 38,2%. Данная категория не предъявляет спрос на жилую недвижимость. Маловероятен и платежеспособ-

ный спрос на жилье населения с доходами от 10 000 до 25 000 р. При этом категория жителей, потенциально предъявляющих спрос на недвижимость (доходы от 25 000 р.), значительна – 20,4%. Отметим также, что сегодня спрос на объекты жилой недвижимости предъявляют не только семьи с самым высоким уровнем доходов, но и домохозяйства, которые можно отнести к среднему классу, что связано с развитием рынка ипотечного кредитования. Для строительных компаний это означает возможность продажи продуктов строительных проектов на стадии планирования проектов.

Одним из ключевых показателей для определения платежеспособного спроса на рынке является объем вкладов физических лиц в банках. После резкого спада в конце 2008 – начале 2009 г. объем вкладов стремительно растет – с декабря 2008 г. по май 2010 г. вклады увеличились почти в 1,5 раза и составили 340 млрд р., что свидетельствует о повышении платежеспособного спроса в кратко- и среднесрочной перспективе.

Немаловажным фактором для рынка жилищного строительства является уровень развития и доступности ипотечного кредитования. По итогам 2009 г. объем ипотечного кредитования в Свердловской области сократился в 4,3 раза и упал до уровня 2006 г. К началу 2010 г. на рынок вернулось большинство ранее активных участников, были существенно расширены продуктовые линейки банков, стали получать распространение редкие для рынка продукты (например, кредиты с плавающей и комбинированной ставкой). Наряду с указанными положительными тенденциями на рынке сохраняется тенденция увеличения объемов просроченной задолженности, а темпы прироста существенно сокращаются – с 5–8% в 2009 г. до 2–3% в январе–феврале 2010 г.

Ключевым «игроком» рынка ипотечного кредитования остается Сбербанк России. Несмотря на почти трехкратное сокращение объемов ипотечного кредитования, его доля на рынке за 2009 г. выросла с 37 до 63%, в то время как доля «ВТБ24» упала с 14 до 7,8%. Большинство крупнейших участников рынка по итогам 2009 г. также продемонстрировали существенное снижение объемов кредитования. Например, банк «Дельтакредит» сократил объем выданных кредитов на 84%, «Банк Сосьете Женераль Восток» – на 85%. В период кризиса рынок ипотечного кредитования практически покинули такие крупные игроки, как «Уралсиб» (–97%), «Райффайзенбанк» (–97%), «АК Барс» (–94%), «Номосбанк» (–94%), «КИТ

Финанс» (–93%). В то же время на рынке появились новые «игроки»: банк «Московское ипотечное агентство» и банк «ИТБ».

Развитие ипотечного кредитования на сегодняшний день определяется динамикой бизнеса ограниченного круга участников: двух государственных банков (Сбербанк и «ВТБ24»), нескольких частных финансовых институтов с собственной надежной базой фондирования (БСЖВ, «Росбанк» и «Дельтакредит»), а также банков, работающих по стандартам Агентства по ипотечному жилищному кредитованию («Евротраст», «Городской ипотечный банк», «Жилфинанс», ИТБ).

Ставки по ипотеке в Екатеринбурге и Свердловской области находятся в диапазоне 9,35–29,05% годовых по рублевым кредитам и 6,98–16,50% годовых – по валютным. Ставка Госбанка составляет 14–15% годовых, а срок ипотечного кредитования может достигать 50 лет.

В настоящее время наблюдается планомерное восстановление рынка ипотечного кредитования, развитие которого определяют тенденции экономики региона и страны. При росте занятости населения восстанавливается спрос на кредиты. По прогнозам АИЖК, в 2011 г. объемы ипотечного кредитования составят около 250 млрд р., т.е. увеличатся примерно в 2 раза. Политика ЦБ РФ по снижению процентных ставок приведет к достижению целевого параметра в 10% годовых по ипотечным кредитам, что будет сопровождаться ростом спроса населения на ипотечные кредиты.

Таким образом, одной из основных проблем на рынке жилой недвижимости Екатеринбурга и Свердловской области является сложность в получении ипотечного кредита. Система ипотечного кредитования успешно заработает, если процентная ставка будет ниже, а условия ее получения – прозрачными и доступными<sup>1</sup>.

**Исследование спроса.** Согласно анализу демографической ситуации на данный момент численность населения Свердловской области составляет 4,39 млн чел. (83% – городское и 17% – сельское население)<sup>2</sup>. По пессимистичному сценарию (прогноз Росстата), в ближайшие 20 лет численность населения Свердловской области будет стабильно уменьшаться и к 2031 г. составит 4 млн чел.; по оп-

---

<sup>1</sup> *Недвижимость* Екатеринбурга. 2001. 11 авг.

<sup>2</sup> *Свердловская область 2009* [Текст] : стат. справ. / Территор. орган ФСГС по Свердл. обл. Екатеринбург, 2009.

тимистичному, напротив, число жителей области к этому же году возрастет почти до 4,6 млн чел., а по среднему прогнозу останется стабильным и составит 4,36 млн чел.<sup>1</sup> Следовательно, при пессимистичном прогнозе спрос на продукты строительных проектов, вероятно, снизится на 8,98%, а при оптимистичном – увеличится на 10,48%.

Особый интерес представляет анализ половозрастной структуры населения (рис. 6)<sup>2</sup>.

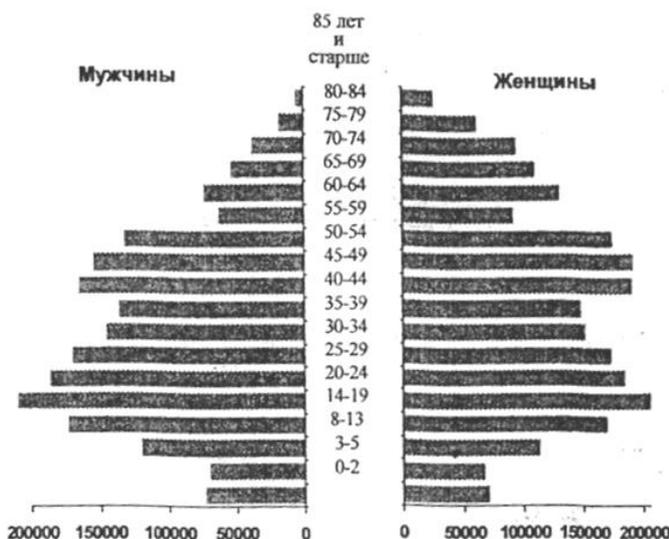


Рис. 6. Половозрастная структура населения Свердловской области на 1 января 2008 г., чел.

Как видим, в Свердловской области население трудоспособного возраста составляет 2,7 млн чел., т.е. 61,43% всего населения. Именно представители данной группы населения являются потенциальными потребителями жилой недвижимости. Отметим, что численность населения в возрасте от 5 до 14 лет составляет 395,4 тыс. чел. (9% всего населения области), т.е. входящие в данную

<sup>1</sup> *Ural.ru* – портал полезной информации [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.ural.ru>.

<sup>2</sup> *Свердловская область – 2009* [Текст] : стат. справ. / Территор. орган ФСГС по Свердл. обл. Екатеринбург, 2009.

группу граждане станут потенциальными потребителями жилья через 7–15 лет. Следовательно, в среднесрочной перспективе спрос на жилую недвижимость возрастет на 9%. В долгосрочной перспективе, по прогнозам Росстата для Свердловской области, численность населения трудоспособного возраста будет снижаться и составит в 2031 г. 2,4 млн чел. Пессимистичный прогноз предполагает еще меньшую численность жителей области трудоспособного возраста – 2 млн чел.<sup>1</sup> Данная тенденция, вероятно, окажет негативное влияние на спрос, предъявляемый на жилую недвижимость, которая обычно приобретается населением трудоспособного возраста.

Для компаний, осуществляющих проекты строительства жилой недвижимости, важным является анализ структуры домашнего хозяйства. Изменение числа браков и разводов, зарегистрированных в Свердловской области с 2004 по 2008 г., графически представлено на рис. 7<sup>2</sup>.

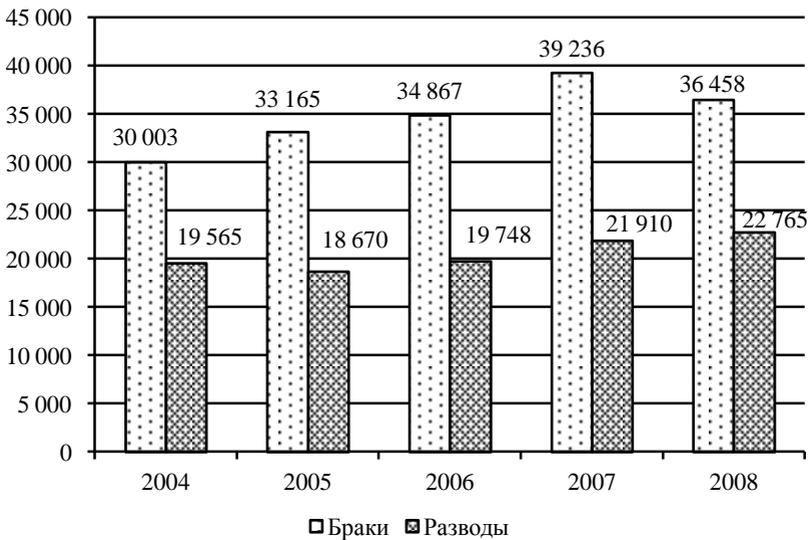


Рис. 7. Число зарегистрированных браков и разводов в 2004–2008 гг.

<sup>1</sup> АПИ-Урал : информ.-аналит. портал [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.apirural.ru>.

<sup>2</sup> Свердловская область 2009 [Текст] : стат. справ. / Территор. орган ФСГС по Свердл. обл. Екатеринбург, 2009.

Рисунок показывает, положительную тенденцию роста количества браков в 2004–2007 гг., что было связано с улучшением экономической ситуации в регионе. Так, в 2007 г. было зафиксировано в 1,3 раза больше браков, чем в 2004 г. В 2008 г. количество браков снизилось на 7,6% и составило 36 458, что во многом связано с влиянием кризисных явлений в экономике. По прогнозам Росстата, в ближайшие десятилетия в Свердловской области будет проследиваться повышение возраста вступления в брак и рождения ребенка. Перечисленные факты свидетельствуют о том, что домохозяйства будут предъявлять повышенные требования к жилой недвижимости. Выбор будет осуществляться в пользу квартир с большей жилой площадью и большим количеством комнат. При этом отметим и увеличение количества разводов, наблюдавшееся в указанном периоде, что, вероятно, приведет к повышению спроса на однокомнатные квартиры, которые являются наиболее предпочтительными для разведенных супругов.

В настоящее время потенциал роста населения во многом определяется миграционными потоками. Показатели миграционного прироста населения Свердловской области представлены на рис. 8<sup>1</sup>.

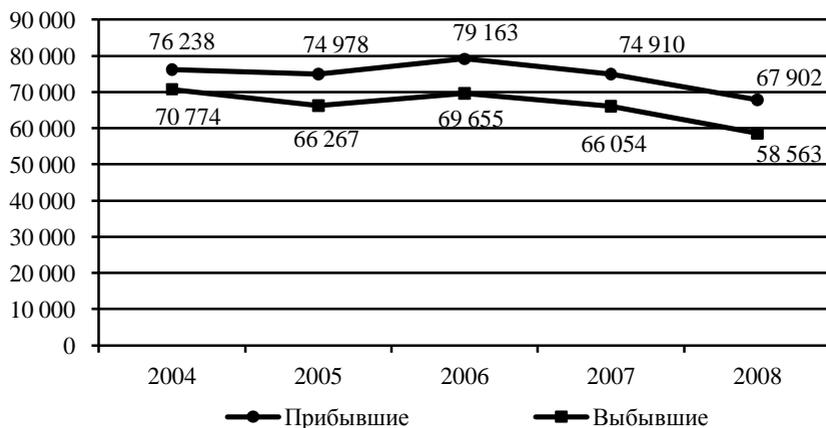


Рис. 8. Общие итоги миграции населения в Свердловской области в 2004–2008 гг.

<sup>1</sup> *Свердловская область – 2009* [Текст] : стат. справ. / Территор. орган ФСГС по Свердл. обл. Екатеринбург, 2009.

Как видим, миграционный прирост в 2008 г. увеличился в 1,7 раз по сравнению с 2004 г. При этом если в 2005–и 2006 гг. росло как количество убывших, так и количество прибывших, то в 2007–2008 гг. наблюдалось снижение количества прибывших и убывших при общем увеличении показателя миграционного прироста. Согласно прогнозам Росстата миграционный прирост населения будет стабильно расти и достигнет своего пика к 2025 г., составив около 13,3 тыс. чел. в год, а к 2030 г. немного снизится – до 12,9 тыс. чел.<sup>1</sup> Осуществление данного прогноза может привести к увеличению спроса на аренду жилой недвижимости.

Отметим также, что поведение потребителей жилой недвижимости Свердловской области во многом зависит от культурно-исторического фактора, обусловившего проживание в регионе представителей разных национальностей, религий, культур и традиций<sup>2</sup>. Значительную часть населения Свердловской области составляют русские (89,23%). Доля татар, украинцев и башкир снижается. При реализации проектов строительства жилой недвижимости важно учитывать, что русские и украинцы более склонны к индивидуализму, а башкиры и татары обладают коллективной психологией с особой ролью семьи, семейных традиций и ценностей. Этим можно и объяснить повышенное внимание татар и башкир к площадям и планировкам квартир (зачастую молодые семьи проживают совместно со старшими поколениями) и постоянное стремление к улучшению жилищных условий.

Рассмотрим ключевой показатель спроса на рынке жилой недвижимости – *объем продаж жилья*. Ограничением в исследовании данного показателя является тот факт, что до 2005 г. договоры долевого участия не подлежали обязательной государственной регистрации, а в данный момент ни одна существующая база недвижимости и отчеты застройщиков не дают полной картины по объемам продаж, так как это является коммерческой тайной. В ходе исследования мы опирались на данные: 1) Федеральной регистрационной службы о зарегистрированных договорах долевого участия в соответствии с Федеральным законом № 214-ФЗ от 30 декабря

---

<sup>1</sup> *Ural.ru* – портал полезной информации [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.ural.ru>.

<sup>2</sup> *Уральский менталитет* [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://ural.ds8.ru/articles.php?article\\_id=24](http://ural.ds8.ru/articles.php?article_id=24).

2004 г. «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (в ред. от 17 июня 2010 г.) и 2) аналитические данные Уральской палаты недвижимости.



Рис. 9. Динамика объема продаж на первичном рынке жилья Екатеринбурга (количество сделок)

Представленная динамика может иметь некоторую статистическую погрешность, что связано с различными организационно-правовыми схемами приобретения жилья (договор долевого участия, договор ЖСК, предварительный договор и др.). Согласно мнению профессиональных участников рынка в данный момент покупатели жилья в Екатеринбурге отдают предпочтение договорам долевого участия, а продажи с использованием других схем пользуются меньшим спросом. Несмотря на возможные погрешности, эти данные достаточно точно отражают динамику продаж жилья на рынке Екатеринбурга.

К концу 2009 г. объем продаж восстановился и достиг уровня конца 2007 – начала 2008 г. В начале 2010 г. на рынке наблюдался рост продаж жилой недвижимости посредством договоров долевого участия, что связано с ростом количества проектов строительства, реализуемых в соответствии с вышеназванным Федеральным законом № 214-ФЗ от 30 декабря 2004 г. Согласно данным Уральской палаты недвижимости в середине 2009 г. доля таких проектов составляла 25%, а в конце I квартала 2010 г. – 34%.

На вторичном рынке динамика продаж жилья имела следующую динамику (рис. 10)<sup>1</sup>.

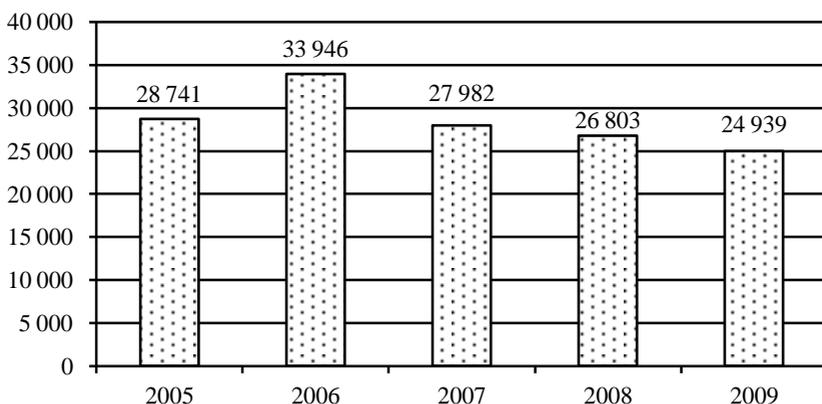


Рис. 10. Объем продаж на вторичном рынке жилой недвижимости Екатеринбурга (количество сделок)

С 2006 по 2009 г. объем продаж на вторичном рынке снижался, что было связано со снижением покупательской способности населения и переходом на рынок первичной недвижимости. По данным Управления федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Свердловской области Свердловской области, в начале 2010 г. был зафиксирован рост – в I квартале 2010 г. заключено на треть больше сделок, чем в аналогичном периоде предыдущего года (6 191 и 4 665 соответствен-

<sup>1</sup> *Отчеты* Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Свердловской области за 2005–2009 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.to66.rosreestr.ru/>.

но). Активизация рынка была во многом связана с активностью покупателей, отложивших свое решение о покупке с конца 2008 г. на более благоприятные времена. Стабилизация курса национальной валюты, снижение рисков на финансовых рынках и укрепление макроэкономических показателей обеспечили покупательскую активность данных потребителей, т.е. оживление рынка было продиктовано действием краткосрочных факторов. При этом структура покупателей выглядела следующим образом (рис. 11)<sup>1</sup>.

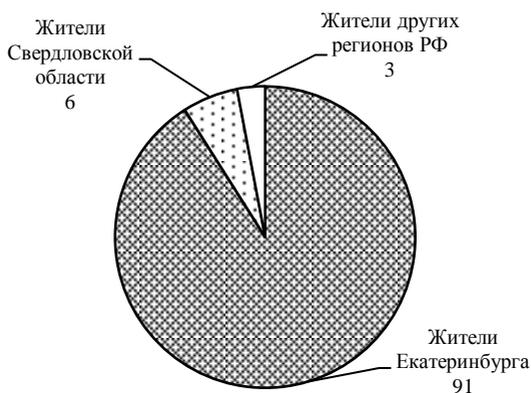


Рис. 11. Структура покупателей вторичного жилья на рынке Екатеринбурга в I квартале 2010 г., %

Доля иногородних покупателей составила 9% – это на 6% меньше, чем в аналогичном периоде 2008 г. Удельный вес количества сделок на первичном и вторичном рынке жилой недвижимости Екатеринбурга представлен на рис. 12.

Количество сделок, заключаемых на вторичном рынке, более чем в 2 раза превосходит количество сделок на первичном рынке, что говорит о большей емкости вторичного рынка жилья в Екатеринбурге. Причиной могут являться низкая платежеспособность большей части населения и недоверие к компаниям-застройщикам. При этом в начале 2010 г. наметилось увеличение спроса на пер-

<sup>1</sup> *Отчеты* Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Свердловской области за 2005–2009 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.tob66.rosreestr.ru/>.

вичную недвижимость, что можно объяснить стабилизацией экономической ситуации в регионе и изменением представлений населения о комфортном жилье. Например, такие характеристики, как узкие холлы, маленькие окна переводят вторичное жилье в хорошем физическом состоянии в морально устаревшее.

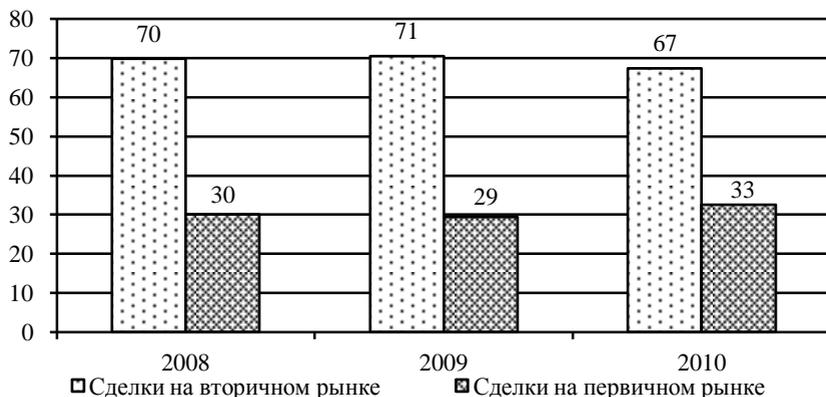


Рис. 12. Удельный вес количества сделок на первичном и вторичном рынке жилой недвижимости Екатеринбурга в 2008–2010 г., %

Необходимо также отметить, что если раньше строительный рынок являлся рынком продавца, то теперь он становится рынком покупателя. В условиях смены парадигмы рынка компании имеют альтернативу «либо приостановить проект, либо снизить цены на продукты проекта – жилую недвижимость»<sup>1</sup>.

**Исследование потребителей.** Для анализа потребительских предпочтений нами был проведен опрос 794 жителей Екатеринбурга. Изначально потенциальных покупателей спрашивали: «Какую категорию жилья, они хотели бы приобрести?». Результаты опроса представлены в табл. 20.

Исследование каналов получения информации о недвижимости показало, что люди чаще обращаются к печатным СМИ (70% опрошенных). На втором месте, но со значительным отставанием, идет поиск с помощью друзей, знакомых, коллег (41%).

<sup>1</sup> Stein, M. Russia's Autumn of Uncertainty [Text] / M. Stein // Exporeal Daily News. 2008. № 3. P. 34–35.

**Потребительские предпочтения на рынке жилья,  
% от числа опрошенных респондентов**

Вопрос	Потребительские предпосылки		
	Эконом-класс	Бизнес-класс	Элит-класс
<b>1. Расположение квартиры:</b>			
в черте города	88,2	48,7	74,5
за городом	11,7	51,2	25,4
<b>2. Количество этажей в доме:</b>			
от 1 до 5	50,7	–	–
от 1 до 9	26,3	68,0	29,5
больше 9	22,9	32,0	70,5
<b>3. Архитектурные решения объекта:</b>			
важно	69,1	89,9	97,0
не важно	30,9	10,1	3,0
<b>4. Близкое расположение торговых центров и других торговых точек:</b>			
важно	71,3	58,0	75,3
не важно	28,7	42,0	24,7
<b>5. Наличие обустроенной придомовой территории:</b>			
важно	67,0	75,1	98,4
не важно	33,0	24,9	1,6
<b>6. Парковка</b>			
наземная	56,6	71,4	1,3
подземная	43,4	28,6	98,7
<b>7. Наличие охраны или консьержа:</b>			
важно	16,6	28,1	95,6
не важно	83,4	71,9	4,4
<b>8. Способ приобретения жилья:</b>			
с помощью риэлторского агентства	38,0	50,6	77,5
самостоятельно	62,0	49,4	22,5
<b>9. Способ оплаты</b>			
наличными	13,7	18,3	70,2
в рассрочку	11,0	29,9	29,8
с помощью ипотечного кредита	75,3	51,9	–
<b>10. Количество комнат:</b>			
однокомнатная	11,7	26,7	13,2
двухкомнатная	30,9	56,7	25,4
трехкомнатная и более	57,4	16,6	61,4
<b>11. Способ строительства:</b>			
монолитно-каркасное	29,0	56,7	51,9
сборно-панельное	57,4	33,6	2,9
кирпичное	13,6	9,7	45,2

Рынок жилой недвижимости Екатеринбурга формируется за счет рынка вторичной жилой недвижимости и рынка первичного жилья, причем в настоящее время превалирует спрос на вторичное жилье. Ключевой особенностью рынка жилой недвижимости сегодня является смена его парадигмы – от рынка продавца к рынку покупателя.

Демографическая среда Свердловской области показывает высокий уровень латентного спроса на жилье – при большом количестве потребителей, нуждающихся в жилье, население имеет низкую среднюю платежеспособность. Экономическая среда становится более благоприятной для реализации проектов строительства, что во многом связано с оживлением и поддержкой рынка ипотечного кредитования со стороны государства.

### **3.2. Анализ и прогноз предложения и цен на жилую недвижимость**

На конец июня 2010 г. в Екатеринбурге осуществлялось строительство более 1 527 тыс. м<sup>2</sup> жилья (табл. 21).

Таблица 21

#### **Объем жилья в стадии строительства по микрорайонам Екатеринбурга (по состоянию на 31 июня 2010 г.)**

Район	Объем, м <sup>2</sup>	Объем, % от общего числа
Автовокзал	173 358	11,35
Академический	264 000	17,29
Ботанический	16 000	1,05
Верх-Исетский	157 113	10,29
Вокзальный	12 790	0,84
Втузгородок	52 250	3,42
Елизавет	0	0,00
ЖБИ	10 000	0,65
Заречный	13 490	0,88
Исток	2 135	0,14
Кольцово	0	0,00
Компрессорный	18 000	1,18
Лечебный	0	0,00
Новая Сортировка	30 865	2,02

Район	Объем, м <sup>2</sup>	Объем, % от общего числа
Парковый	6 500	0,43
Пионерский	48 984	3,21
Старая Сортировка	48 839	3,20
Синие Камни	0	0,00
Совхоз	0	0,00
Уктус	73 207	4,79
УНЦ	39 492	2,59
Уралмаш	84 430	5,53
Химмаш	0	0,00
Центр	144 527	9,46
Чермет	56 127	3,68
Шарташский рынок	63 333	4,15
Широкая Речка	0	0,00
Эльмаш	50 893	3,33
Юго-Западный	160 910	10,54
<i>Всего по городу</i>	<i>1 527 243</i>	<i>100,0</i>

*Примечание.* \* Составлено по материалам аналитического отдела РИЦ Уральской палаты недвижимости (УПН).

Наибольшее количество проектов строительства жилой недвижимости в данный момент осуществляется в микрорайонах «Академический» (17,29%), «Автовокзал» (11,35%), «Юго-Западный» (10,54%), «Верх-Исетский» (10,29%), «Центр» (9,46%), что говорит о привлекательности данных районов для потенциальных потребителей.

Таким образом, наиболее динамично развивающимися на рынке являются проекты точечной застройки в центральной части города и комплексной застройки территорий в отдаленных районах.

Отметим, что проект строительства микрорайона «Академический», осуществляемый компанией «Ренова-СтройГруп», является первым проектом, реализуемым в соответствии с концепцией интегрированного урбанизма (см. разд. 1.2) не только в Свердловской области, но и в России. В ходе реализации данного проекта осуществляется не только строительство жилья, но и создание развитой социальной, инженерной и транспортной инфраструктуры. Как считает Г. Греф, «другого такого проекта в России нет. Это новая концепция для России, она перспективна, но для ее продви-

жения потребуется некоторое время»<sup>1</sup>. По словам В. Голубицкого, «три года назад, когда проект был только инициирован, в России было много скептиков, однако сейчас для большинства потребителей и экспертов очевидно, что будущее строительного рынка во многом зависит именно от проектов комплексной застройки территорий». Проект предусматривает строительство более 13,0 млн м<sup>2</sup> недвижимости, из них 9,0 млн м<sup>2</sup> жилья и 4,2 млн м<sup>2</sup> социальной и коммерческой недвижимости на площади 1 300 га на юго-западе Екатеринбурга. Первая очередь строительства запланирована на 2007–2015 гг., а вторая – на 2016–2026 гг.<sup>2</sup>

Проект «Академический» нацелен на обеспечение нового качества жизни с учетом энергосбережения и охраны окружающей среды. Основными принципами планирования, используемыми в проекте, являются максимальное сохранение зеленых массивов (допускается вырубка небольшого количества деревьев только для прокладки дорог), создание новых зеленых зон (в центре «Академического» закладывается парк с детскими площадками, ресторанами, кафе и аттракционами площадью 50 га с большим водоемом) и создание искусственных лесополос шириной 50–150 м (данные лесополосы будут соединять лесопарки по границам участка). Отметим, что парк, каналы и лесополосы в проекте – это не только места отдыха, но важный градостроительный элемент. Природная компонента в «Академическом» упорядочивает пространство, дробит его, позволяет избежать монотонности. Городское пространство приобретает облик регулярного ландшафтного парка.

Учитывая сроки реализации данного проекта, можно заключить, что он в меньшей степени подвержен влиянию кризисных явлений в экономике. Масштабность проекта позволяет осуществлять гибкое управление, предполагающее замедление и ускорение сроков строительства в зависимости от требований рынка. Среди рисков проекта можно выделить относительную недоступность ипотеки в регионе и высокую стоимость строительства.

---

<sup>1</sup> Цит. по: Якино, И. Екатеринбург : кто попал в список самых интересных строек года? [Электронный ресурс] / И. Якино. Режим доступа : [http://www.dom-s.org/analytics/samyesamy\\_e\\_strojki\\_ekaterinburga](http://www.dom-s.org/analytics/samyesamy_e_strojki_ekaterinburga).

<sup>2</sup> *Проекты* – Министерство экономики и труда Свердловской области [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://sverdl-invest.midural.ru/projects/re6/mo67/pg4/24>.

В 2011 г. продолжалось строительство второго квартала микрорайона «Академический» (около 264 тыс. м<sup>2</sup>); осуществляются строительные работы (выторфовка, земельные работы) в «Квартале № 5» (ул. Амундсена – ул. Бардина) (250 тыс. м<sup>2</sup>). Можно прогнозировать рост предложения и продаж по данным объектам.

Среди других проектов комплексной застройки территории в Екатеринбурге, находящихся на разных стадиях (от идеи до начала строительства), можно выделить: строительство жилого микрорайона в районе «ВИЗ Правобережный», микрорайон «Сибирский» (на базе трех микрорайонов: «Компрессорный», «Птицефабрика» и Чапаева), «Северный Химмаш», «Северный Эльмаш», «Уктус Правобережный» и «Новый Парковый».

Отметим, что несмотря на повышение строительной активности, произошедшее в 2010 г., показатель объемов жилья, находящихся в стадии строительства, далек от аналогичных показателей конца 2007 – начала 2008 г. В 2010 г. количество «замороженных» объектов сократилось, началось строительство новых объектов жилья. Однако темпы роста строительной активности по-прежнему остаются недостаточными, что связано с концентрацией усилий застройщиков на объектах в высокой стадии готовности и отказом от восстановления «замороженных» проектов на ранних стадиях жизненного цикла.

По данным Уральской палаты недвижимости, в середине 2010 г. объем «замороженного» строительства составлял 620 тыс. м<sup>2</sup>, что является минимальным показателем в посткризисном периоде (для сравнения: I квартал 2010 г. – 782 тыс. м<sup>2</sup>; IV квартал 2009 г. – 627; III квартал 2009 г. – 869 тыс. м<sup>2</sup>). Динамика по категориям возводимого жилья представлена в табл. 22.

Как видно из таблицы, с марта 2009 г. по июнь 2010 г. объем жилья эконом-класса в стадии строительства увеличился на 33,37%, что связано с оздоровлением экономики и оживлением рынка недвижимости в регионе, при этом объем жилья бизнес-класса в стадии строительства снизился на 22,84%, а объем жилья элит-класса увеличился в 7,5 раз. Данные цифры свидетельствуют о том, что в силу кризисных явлений потенциальные потребители жилья бизнес-класса перешли в категорию эконом-класса, а на потребителей с самым высоким уровнем доходов кризис не оказал значительного воздействия.

Таблица 22

**Объем жилья в стадии строительства в Екатеринбурге  
с марта 2009 г. по июнь 2010 г. по категориям, тыс. м<sup>2</sup>\***

Категория жилья	2009				2010	
	Март	Июнь	Сентябрь	Декабрь	Март	Июнь
Эконом-класс	821	832	793	987	939	1 095
Бизнес-класс	521	517	525	574	365	402
Элит-класс	4	7	7	4	30	30
<i>Всего</i>	<i>1 346</i>	<i>1 356</i>	<i>1 325</i>	<i>1 565</i>	<i>1 334</i>	<i>1 527</i>

*Примечание.* Составлено по материалам Аналитического отдела РИЦ УПН.

Структура строящегося жилья по категориям представлена на рис. 13<sup>1</sup>.

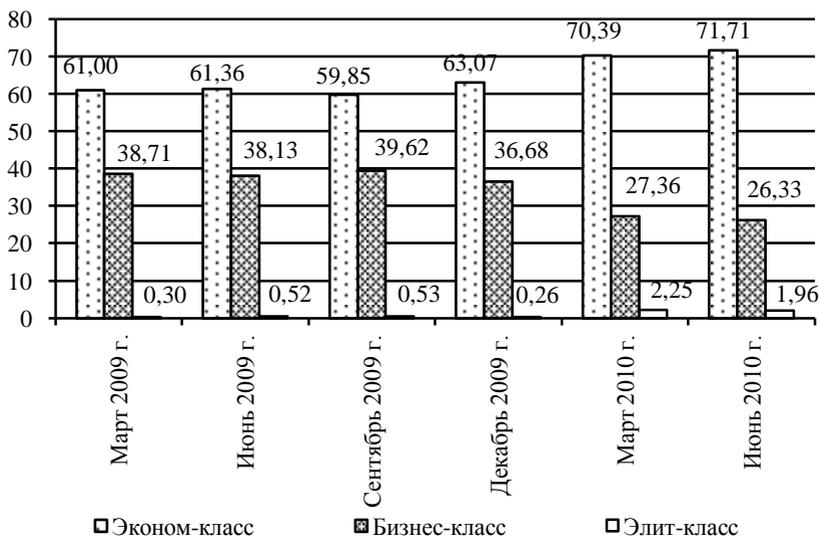


Рис. 13. Структура жилья в стадии строительства в Екатеринбурге с марта 2009 г. по июнь 2010 г. (по категориям), %

Можно прогнозировать дальнейшее развитие данной тенденции, обусловленное стремлением большинства участников рынка

<sup>1</sup> Составлено по материалам аналитического отдела РИЦ УПН.

недвижимости работать в данном сегменте в силу его потребительской привлекательности, а также государственной поддержкой ряда проектов строительства жилья эконом-класса. Данная тенденция будет сопровождаться сокращением объемов строительства жилья бизнес-класса и увеличением доли недвижимости элит-класса (например, ожидается начало реализации проекта строительства пятой очереди ЖК «Тихвин»).

Среди современных тенденций рынка можно также отметить процесс перехода ряда застройщиков, специализировавшихся на коммерческой недвижимости, к реализации проектов строительства жилой недвижимости, которая в современных условиях имеет более высокую ликвидность. В ходе анализа способов строительства нами отмечено значительное увеличение возведения монолитно-каркасного жилья при снижении доли кирпичного и сборно-панельного строительства (рис. 14)<sup>1</sup>.

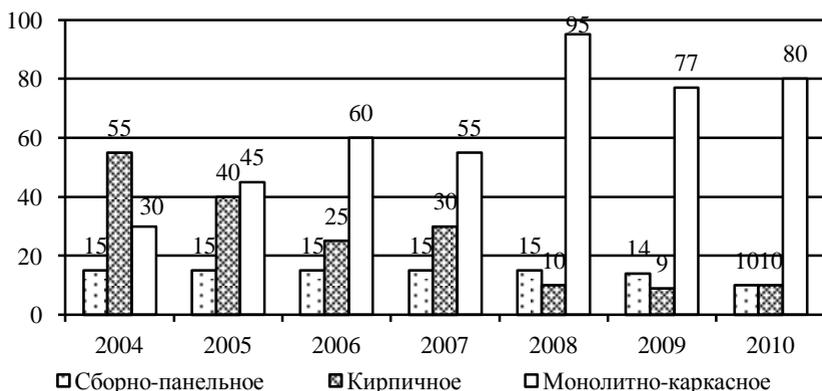


Рис. 14. Структура рынка жилой недвижимости Екатеринбурга по способу строительства, %

Почти половина реализуемых в Екатеринбурге проектов в настоящее время находится в стадии внутренней отделки, что говорит о том, что в ближайшее время ожидается ввод в эксплуатацию значительных объемов жилья (707 596 м<sup>2</sup>). Специалисты Уральской палаты недвижимости отмечают также, что на рынке присутствуют сданные дома, в которых реализовано не более 50% квар-

<sup>1</sup> Составлено по материалам аналитического отдела РИЦ УПН.

тир, что связано с низкой маркетинговой активностью застройщиков (игнорирование концепции маркетингового управления проектами).

В краткосрочной перспективе можно ожидать рост покупательской активности в проектах, находящихся на стадии монтажа верхних и средних этажей (на 28%, или 426 219 м<sup>2</sup>). Однако прогноз на долгосрочную перспективу показывает, что доля проектов, находящихся на стадии подготовки площадки и котлована, незначительна (6%).

Среди текущих тенденций можно также отметить переоценку рисков участниками рынка – покупатели менее склонны приобретать жилье на начальных стадиях строительства, а кредитно-финансовые учреждения не склонны выдавать кредиты на реализацию проектов строительства в прежних объемах.

В условиях нестабильного рынка потребители менее склонны к приобретению жилья на стадии котлована и фундамента. Рост продаж объектов начинается при монтаже стен, когда застройщик демонстрирует высокие темпы строительства. Большинство «замороженных» проектов относится к жилой недвижимости эконом-класса, строительство которой было приостановлено на начальной стадии жизненного цикла до начала продаж. Предложение на рынке может быть увеличено в средне- и долгосрочной перспективе посредством восстановления активности строительства «замороженных» проектов. При возобновлении строительства проектов, остановленных на стадии внутренней отделки, монтажа стен, котлована и фундамента, предложение на рынке увеличится на 400 000 м<sup>2</sup>. Таким образом, можно прогнозировать рост предложения жилой недвижимости в конце 2010 г., однако при этом нельзя не учитывать риск влияния макроэкономических факторов и опасность возникновения «второй волны» кризиса.

Динамика ввода зданий в эксплуатацию в Екатеринбурге и Свердловской области в 2004–2009 гг. представлена на рис. 15<sup>1</sup>.

В 2004–2007 гг. на рынке Екатеринбурга и Свердловской области наблюдался рост рынка жилья, за которым последовал значительный спад, обусловленный мировым финансовым кризисом 2008 г. Несмотря на замедление темпов развития, произошедшее на

---

<sup>1</sup> Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://sverdl.gks.ru/default.aspx>.

рынке в конце 2008 и 2009 г., ситуация становится более спокойной, и напряжение на рынке спадает, что связано с оздоровлением и модернизацией всей экономики Свердловской области. В Екатеринбурге снижение объемов ввода жилой недвижимости в 2009 г. по сравнению с предыдущим годом составило 14%, что является более существенным по сравнению со снижением на 5,88%, произошедшим на территории Свердловской области, что, в частности, свидетельствует о большей зависимости областного показателя от индивидуального жилищного строительства.

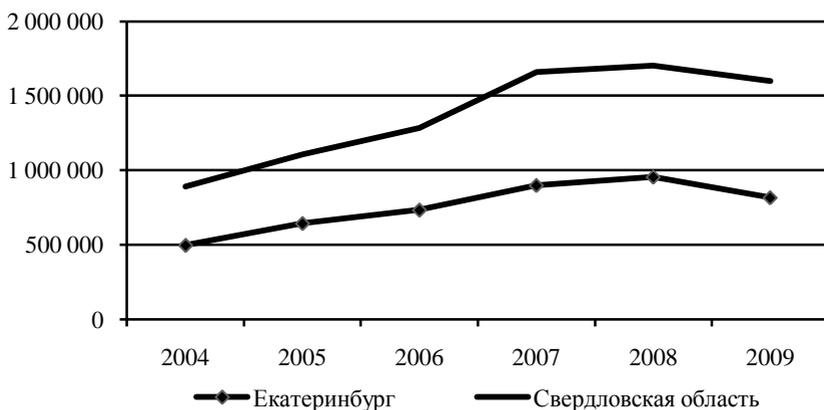


Рис. 15. Ввод в эксплуатацию жилых зданий в Екатеринбурге и Свердловской области в 2004–2009 гг. с учетом индивидуального жилищного строительства, м<sup>2</sup>

Структура ввода в эксплуатацию жилья в Екатеринбурге отражает увеличение удельного веса индивидуальных застройщиков и малоэтажного жилья при значительном снижении (на 24,35% в 2009 г. по сравнению с 2008 г.) многоквартирного (табл. 23).

Учитывая, что на данный момент в стадии внутренней отделки находится 708 тыс. м<sup>2</sup> жилья, а 290 тыс. м<sup>2</sup> жилья – в стадии строительства верхних этажей, можно прогнозировать увеличение объемов ввода многоквартирного жилья почти в 1,8 раза. Кроме того, около 40 тыс. м<sup>2</sup> жилья «заморожено» на стадии строительства верхних этажей. Если компании, осуществляющие данные проекты, решат вопросы с финансированием, данные объекты также могут быть введены в эксплуатацию.

Таблица 23

## Структура ввода в эксплуатацию жилья в Екатеринбурге\*

Показатель	2006		2007			2008			2009		
	Объем	Удельный вес	Объем	Темп прироста	Удельный вес	Объем	Темп прироста	Удельный вес	Объем	Темп прироста	Удельный вес
Индивидуальные застройщики	72 000	9,81	131 700	82,92	14,65	202 460	53,73	21,2	233 533	15,35	28,61
Многоквартирное жилье	661 700	90,19	767 000	15,91	85,35	752 540	-1,89	78,8	569 310	-24,35	69,75
Малозэтажное жилье	-	-	-	-	-	-	-	-	14 417	-	1,77
<i>Всего</i>	733 700		898 700			955 000			816 261		

*Примечание.* \* Составлено по материалам Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://sverdl.gks.ru/default.aspx>.

Для восстановления активности рынка может потребоваться от 3 до 5 лет. Активизация рынка во многом будет зависеть от использования застройщиками концепции маркетингового управления проектами. На основании построенной нами регрессионной модели был составлен прогноз динамики ввода в эксплуатацию объектов жилой недвижимости в 2010–2013 гг. (рис. 16).

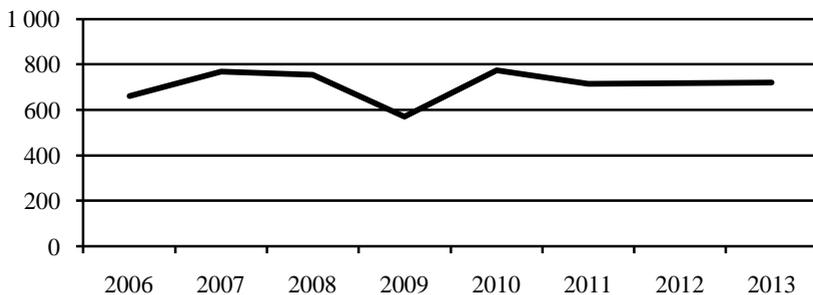


Рис. 16. Прогноз изменения ввода в эксплуатацию жилых зданий в Екатеринбурге в 2010–2013 гг. (без учета индивидуальных застройщиков)

**Динамика цен.** Рассмотрим динамику средних цен на первичном и вторичном рынке жилой недвижимости Екатеринбурга (рис. 17)<sup>1</sup>.

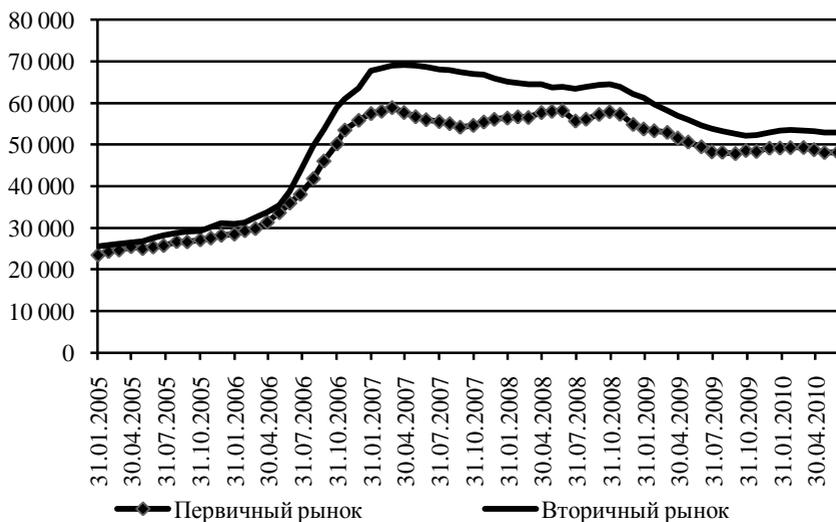


Рис. 17. Динамика средних цен на рынке жилой недвижимости Екатеринбурга в 2005–2010 гг., р. за 1 м<sup>2</sup>

В 2007–2008 гг. на рынке недвижимости наблюдалась корректировка цен, связанная с постажиотажными факторами развития рынка, а затем в течение более чем одного года – с июня 2008 по сентябрь 2009 г. цены на жилье на первичном рынке падали – снижение составило 17,8% (с 58 211 р. в июне 2008 г. до 47 860 р. в сентябре 2009 г.), что было (среди прочих причин) вызвано глобальным банковским кризисом и его последствиями.

В конце 2009 г. ситуация на рынке жилой недвижимости Екатеринбурга стабилизировалась, что продемонстрировал постепенный рост цен, наблюдавшийся с сентября 2009 г. по март 2010 г. Рост составил 3,06%, когда в марте средние цены на первичную недвижимость достигли своего пика – 49 326 р. за 1 м<sup>2</sup>.

Цены на более чем 50% предлагаемых квартир находятся в диапазоне 35 000–50 000 р. за 1 м<sup>2</sup>, за счет чего уменьшается

<sup>1</sup> Составлено по материалам аналитического отдела РИЦ УПН.

предложение «дешевых» квартир. При этом цены на самые дорогие квартиры стабильно находятся в диапазоне 80 000–90 000 р.

Проанализируем динамику цен на первичном рынке жилой недвижимости Екатеринбурга по категориям возводимого жилья (рис. 18)<sup>1</sup>.

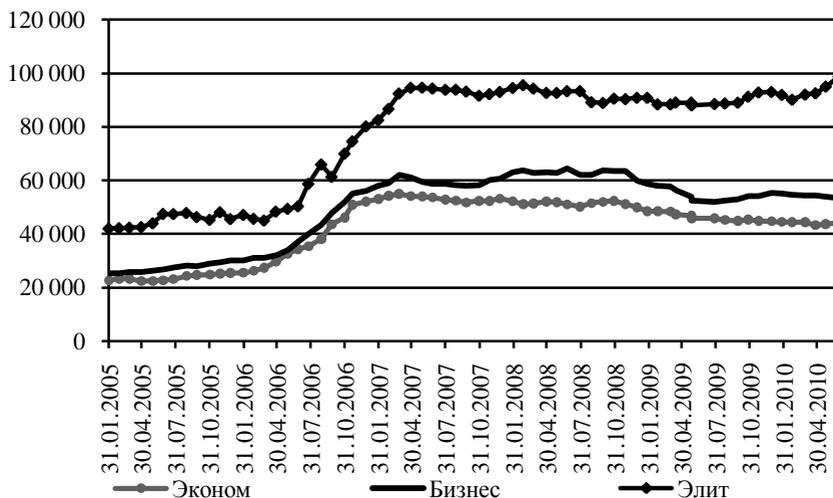


Рис. 18. Динамика цен на первичном рынке жилой недвижимости Екатеринбурга в 2005–2010 гг. по категория жилья, р.

В потскризисный период наиболее заметно цены снизились в категории жилья эконом-класса, что связано со сменой парадигмы рынка от рынка продавца к рынку покупателя – в данный период потребители были склонны купить недвижимость по сниженным ценам или полностью отказаться от покупки. В 2010 г. со стабилизацией рынка наметился незначительный рост цен на жилье эконом-класса. В данный момент средняя цена на жилую недвижимость данной категории составляет 44 255 р. за 1 м<sup>2</sup>.

В категории жилья бизнес-класса наметилось снижение цен, что связано со снижением спроса на жилье этого класса. В период с сентября 2008 г. до июня 2010 г. цены на жилье бизнес-класса упали на 16,4% и сейчас составляют 53 307 р. за 1 м<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Составлено по материалам аналитического отдела РИЦ УПН.

Цены на жилье элит-класса оказались в меньшей степени подвержены кризисным явлениям в экономике – после небольшого спада в середине 2008 г. цены на жилье элит-класса увеличились с 88 900 р. за 1 м<sup>2</sup> в сентябре 2008 г. до 98 750 р. за 1 м<sup>2</sup> в июне 2010 г., т.е. на 10%.

Однако существует большая вероятность того, что рост цен, наметившийся в категории жилья эконом- и элит-класса, является временным. В данный момент цены на жилье всех категорий находятся на уровне 2006 г. Динамику цен в современных условиях во многом определяют ожидания участников рынка, при этом ожидания роста цен на рынке сменяются ожиданиями их стабилизации и незначительного снижения.

По нашим прогнозам, цены на жилую недвижимость в Екатеринбурге будут постепенно повышаться: к концу 2011 г. – до 56 400,8 р., а к концу 2012 г. – до 57 847,6 р. за 1 м<sup>2</sup>.

В целом емкость первичного рынка жилой недвижимости Екатеринбурга составляет 74 267 млн р. Динамика емкости рынка и ее прогноз на 2011 г. представлены на рис. 19.

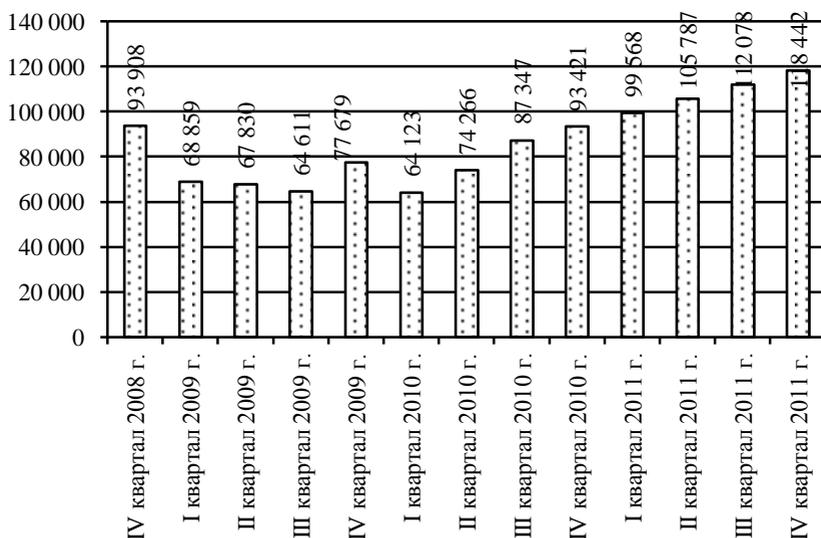


Рис. 19. Емкость первичного рынка жилой недвижимости Екатеринбурга с 2008 г. по III квартал 2010 г. и прогноз на 2011 г., млн р.

Согласно нашим прогнозам емкость первичного рынка жилой недвижимости Екатеринбурга будет постепенно увеличиваться и составит 93 421 млн р. в конце 2010 г. и 118 442 млн р. в конце 2011 г.

Отрицательная динамика рынка, которая наблюдалась в 2008 – начале 2009 г., сменилась равновесием платежеспособного спроса и предложения. На рынке происходят периодические смены кратковременного роста покупательской активности и снижения объемов продаж, но в целом рынок стабилизировался и показывает положительную динамику. Данные колебания связаны с недостаточной обеспеченностью жильем населения и низким качеством существующего жилого фонда, что также является причиной высоких цен на недвижимость, сложившихся на рынке. Текущий спад строящегося жилья может стать причиной дефицита предложения на рынке в среднесрочной перспективе, что, в свою очередь, может вызвать увеличение цен на недвижимость.

### 3.3. Маркетинговое управление проектами строительных организаций Екатеринбурга

Анализ практического применения концепции комплекса маркетинга проектов строительными организациями Екатеринбурга проведен нами по классам жилья: эконом-класс; бизнес-класс; элит-класс.

1. **Эконом-класс.** Согласно проведенным нами исследованиям *потребителями жилья* эконом-класса являются следующие категории потребителей:

а) семьи со средним уровнем дохода, в состав которых входят люди молодого и среднего возраста от 25 до 50 лет;

б) молодые люди (вступившие в брак или холостые) в возрасте от 16 до 30 лет;

в) работающие со средним уровнем дохода в возрасте от 25 до 50 лет.

Основной психографический мотив приобретения жилья данной категорией потребителей можно выразить фразой «где-то надо жить».

В ходе исследования нами было выявлено, что при осуществлении *маркетингового управления продуктами* строительных

проектов данного класса компании-застройщики уделяют повышенное внимание следующим особенностям:

1) транспортная доступность (близость к остановочным пунктам, возможность добраться до центра города);

2) развитая инфраструктура (наличие детских садов, школ, продуктовых магазинов);

3) отделка «под ключ» (отсутствие дополнительных затрат на отделку помещений);

4) минимальный метраж квартир (однокомнатные – от 30 м<sup>2</sup>, двухкомнатные – от 45 м<sup>2</sup>, трехкомнатные – от 65 м<sup>2</sup>; отсутствие переплаты за коридоры, балконы и лоджии);

5) район объекта (данная группа потребителей менее склонна к переезду и более склонна остаться в районе проживания).

В сегменте эконом-класса организации уделяют особое внимание *маркетинговому управлению ценой* продуктов проектов, поскольку в большинстве случаев именно ценовой фактор является определяющим при принятии решения о покупке.

Цены на жилье эконом-класса находятся в диапазоне от 25 000 до 45 000 р. за 1 м<sup>2</sup>. Цена недвижимости обычно представляется в расчете за 1 м<sup>2</sup> с указанием предлога «от», например: «ЖК “Луганский” – цена 1 м<sup>2</sup> от 40 000 р.». В ряде случаев конкурентным преимуществом проектов является указание полной стоимости квартиры, так как для потребителей данного сегмента важно четкое представление о предстоящих расходах. Такой ценовой стратегии придерживаются: группа компаний «Строй-акцент» (однокомнатная квартира – 1 520 000 р., двухкомнатная квартира – 2 110 000 р., трехкомнатная квартира – 2 785 000 р.), ЖК «Южный» (однокомнатная квартира – 1 850 000 р., двухкомнатная квартира – 2 550 000 р., трехкомнатная квартира – 2 750 000 р.) и др.

Актуальными для данной группы жилья будут являться:

а) зачет вторичного жилья при оплате проектов – ЖК «Новый Уктус», «СтинВест», жилой дом по ул. Селькоровская – ул. Газетная – пер. Коллективный – ул. Аптекарская; жилой дом по ул. Восстания – ул. Народного фронта жилищно-строительного кооператива (ЖСК) «Маяковский»;

б) рассрочка: «Атомстройкомплекс» – ул. Победы – ул. Бакинских комиссаров; ул. Техническая – ул. Теплоходная; ЖК «Луганский»;

в) ипотечное кредитование.

Данные маркетинговые действия обеспечивают привлекательность проектов для потенциальных потребителей, так как повышают уверенность покупателей в принятии решений о приобретении жилья и предлагают разнообразные финансовые схемы приобретения недвижимости.

*Маркетинговое управление сбытом* жилья эконом-класса, по нашему мнению, предпочтительнее осуществлять через собственные отделы сбыта или агентства недвижимости, так как потенциальным потребителям важно чувство уверенности, непосредственно влияющее на принятие решения о покупке. Например, «Атомстройкомплекс» в коммуникационных материалах указывает: «Квартиры от застройщика». В ряде случаев потребителям предлагается упрощение процесса приобретения продуктов строительных проектов: выезд специалиста-консультанта (СК «Урал-энергостройкомплекс»), регистрация договора долевого участия в ФРС (ПСК «Березовскстрой»), что также положительно воздействует на потенциальных потребителей, не имеющих опыта приобретения такого рода продуктов и зачастую не имеющих представления о порядке оформления необходимых документов.

При *маркетинговом управлении продвижением* строительных проектов компаниям, по нашему мнению, требуется учитывать массовость целевой аудитории сегмента эконом-класса. Следовательно, данной группе потребителей доступен *широкий спектр каналов коммуникации*. Наиболее эффективным является использование следующих видов рекламы:

1) наружная реклама – щиты и растяжки: территориальная концентрация вокруг самих объектов, размещение в районах торговых центров и гипермаркетов, основные развязки города;

2) реклама в телегидах: «Телесемь», «Теленеделя» и т.п.;

3) печатная реклама: специализированные издания «Недвижимость», «Есть вариант», объявления;

4) радиореклама: «Радио Пилот», «Наше Радио», «Радио Си», «Русское радио», «Наши песни», «Радио Дача», «Ретро FM», «Европа Плюс»;

5) интернет-реклама: веб-сайты проектов и строительных компаний, сайты [dolevka.ru](http://dolevka.ru), [urn.ru](http://urn.ru), городские порталы [66.ru](http://66.ru), [e1.ru](http://e1.ru), [mail.ru](http://mail.ru), портал [U-mama.ru](http://U-mama.ru);

6) телевизионная реклама: региональные телеканалы – «4-й канал», ОТВ;

7) реклама на транспорте: для продвижения объектов эконом-класса предпочтительным является выбор маршрутов, проходящих в районах расположения объектов, при этом необходимо учитывать, что троллейбусы и трамваи выглядят более «монументально», т.е. такая реклама имеет большую вероятность внушать доверие, чем реклама на маршрутных такси и автобусах. Реклама на транспорте зачастую является менее действенной, так как значительное число потенциальных потребителей проектов эконом-класса перемещается на автомобилях;

8) электронные справочники («ДубльГИС»).

Эффективным является использование таких маркетинговых коммуникаций, как:

1) стимулирование сбыта (пример тому – проведение дней открытых дверей в «Атомстройкомплексе»);

2) связи с общественностью (PR) – пресс-конференции и выступления представителей строительных компаний в телепередачах «Квадратный метр», «Свой дом»;

3) личные продажи – покупатели жилья эконом-класса несут большой риск, принимая решение о покупке, что ставит торговых агентов перед необходимостью объяснить покупателям все возможные схемы приобретения квартиры и документы, которые необходимо оформить;

4) прямой маркетинг – консультации клиентов с помощью веб-сайтов и по телефону (телемаркетинг).

Отметим, что проекты эконом-класса зачастую не имеют индивидуального бренда, а продвигаются на рынке под корпоративным брендом компании-застройщика. Это связано с тем, что потенциальные потребители данного сегмента более склонны к принятию рациональных решений, а основной потребностью является потребность в безопасности, удовлетворение которой достигается за счет информирования о компании-застройщике. Так, компания «Атомстройкомплекс» использует корпоративный бренд для продвижения продуктов проектов эконом-класса, однако каждый проект имеет свой слоган, например: ул. Техническая – ул. Теплоходная – «Почувствуй уют и комфорт нового дома»; район Широкой Речки – «Тихий уголок»; ул. Победы – ул. Бакинских комиссаров – «Жилой комплекс на Уралмаше». Данные слоганы отражают местоположение объектов или передают идею спокойствия и комфорта.

*Маркетинговое управление содержанием* предполагает постоянное информирование потенциальных потребителей о ходе выполнения работ по проекту и особенностях жилого объекта. Данный аспект необходим для ощущения уверенности и оправданности совершения покупки. Компании размещают в коммуникационных материалах информацию о планировке квартир: 10-этажный кирпичный жилой дом по ул. Ангарская – ПСК «Березовскстрой», эскизные проекты зданий; информацию о ходе выполнения работ, ходе продаж (ЖК «Никитские ворота» – «В продаже последние квартиры») или количестве предлагаемых квартир к продаже (ЖК «Ольховский» – «Осталось 4 квартиры»). Актуальная информация о содержании проекта повышает доверие потребителей к определенному проекту и позволяет компаниям осуществлять долгосрочную связь с потребителем, ожидающим новой информации о ходе реализации проекта.

При осуществлении *маркетингового управления сроками* проекта, согласно нашим исследованиям, компании:

1) указывают планируемый срок окончания строительства: ЖК «Ольховский» – «Срок сдачи: IV квартал 2009 года»; СУ-6 – жилой дом по пр. Космонавтов, 46 – «Ввод в эксплуатацию – декабрь 2009 года»; «Атомстройкомплекс» – ул. Победы – ул. Бакинских комиссаров – «Срок сдачи – 2010 года»;

2) акцентируют внимание потребителя на том, что «Дом сдан»: «Атомстройкомплекс» – Химмаш, ул. Славянская, 51 – «Дома сданы»; ЖК «Южный» – «В продаже готовые квартиры».

Логично предположить, что при прочих равных условиях потребители жилья эконом-класса будут осуществлять выбор в пользу жилых объектов, введенных в эксплуатацию, либо находящихся на стадии реализации, поскольку данные потребители менее склонны к риску.

Информация об аспектах *маркетингового управления стоимостью* строительного проекта зачастую не указывается, так как не оказывает положительного воздействия на потенциальных потребителей, внимание которых сконцентрировано на информации о ценах на продукты проекта.

В *маркетинговое управление качеством* застройщики включают разработку таких продуктов проекта, которые соответствуют запросам потребителей. Так, покупатели квартир эконом-класса могут быть не заинтересованы в выполнении отделки интерьера

с помощью дорогостоящих материалов, однако предпочитают отделку «под ключ», поскольку менее склонны к выделению дополнительных средств на выполнение отделочных работ: ГК «Строй-акцент» – «Отделка квартир “под чистовую”»).

Потребители данного сегмента также заинтересованы в энергоэффективности приобретаемых квартир, так как стремятся к сокращению ежемесячных выплат за эксплуатацию жилья. В частности, строительные компании указывают на установленные в квартирах современные приборы учета, которые позволят экономить в будущем («Атомстройкомплекс», ул. Славянская – ул. Химмашевская: «Двухтарифные счетчики электроэнергии и водомеры обеспечивают экономию потребления воды и электроэнергии в каждой квартире»).

При прочих равных условиях потребители жилья эконом-класса менее заинтересованы в экологических аспектах, однако развитие экологической грамотности может вызвать необходимость позиционирования экологических аспектов в будущем, что на данный момент учитывается лишь некоторыми строительными компаниями: «Академический – это экологично» («Академический»); «Экологически чистый район» (ГК «Строй-акцент»), «Дом рядом с парком» («Атомстройкомплекс» – ул. Ткачей – ул. Мичурина).

*Маркетинговое управление человеческими ресурсами* проекта включает в себя предоставление информации об участниках команды проекта, которая формирует благоприятное отношение к проекту со стороны потребителей, так как свидетельствует о личной ответственности руководства компании за результаты проекта. На паспорте объекта, располагаемом на стройплощадках, указывается информация о лицах, ответственных за строительство, а в рекламной продукции некоторые компании используют образ руководителя организации: генеральный директор Некоммерческого партнерства Управления строительством «Атомстройкомплекс» Валерий Михайлович Ананьев: «Мы строим для Вас! Мы строим для родного города!»).

Маркетинговое управление коммуникациями проекта строительства осуществляется с использованием соответствующего *программного обеспечения и информационных технологий*, при котором все участники команды проекта имеют актуальную информацию о ходе его осуществления и тенденциях развития рынка. Так, ЗАО «Корпорация “Атомстройкомплекс”» использует програм-

мый продукт Primaview, разработанный на основании программного обеспечения Primavera, в котором содержится и ежедневно обновляется информация обо всех строительных проектах, реализуемых организацией.

*Маркетинговое управление рисками* проекта строительства имеет огромное значение для данного сегмента, поскольку потребители жилья эконом-класса к наиболее важным факторам относят надежность строительной компании и низкий уровень риска. Для создания достойного имиджа проектов в глазах потенциальных потребителей компании осуществляют продвижение следующие особенностей: указание о наличии разрешения на строительство (ЖК «Полесье» – разрешение на строительство № RU66302000-449; ЖК «Сосновый бор» – разрешение на строительство № RU66302000-109 и т.д.), указание информации о наличии лицензий, регистрации в налоговых органах организаций-участников проекта. Кроме того, строительные организации информируют потенциальных потребителей о факте сдачи дома, что снижает риск задержки сроков осуществления проекта.

Маркетинговое управление интеграцией проекта строительства жилой недвижимости предполагает позиционирование компаниями конкурентных преимуществ из разных элементов комплекса маркетингового управления. Так, проект «Академический» позиционируется по различным аспектам:

- «Академический» – это выгодно» (управление ценой);
- «Академический» – это экологично» (управление качеством);
- «Академический – это перспективно» (управление содержанием);
- «Академический – это доступно» (управление ценой);
- «Академический – это эффективно» (управление продуктом, управление качеством, управление стоимостью);
- «Академический – это комплексно» (управление продуктом, управление содержанием).

**2. Бизнес-класс.** *Потенциальными потребителями* жилья бизнес-класса являются следующие категории граждан:

а) люди в возрасте от 30 лет и старше с уровнем доходов выше среднего;

б) руководители среднего и высшего звена, предприниматели, владельцы малого бизнеса и их жены.

Таким образом, к целевой аудитории жилья бизнес-класса, в основном, относится поколение людей, родившихся в 1970-х –

начале 1980-х годов. Эти люди обладают активной жизненной позицией, имеют хорошие аналитические способности и склонность к сравнению, предпочитают приобретать комфортное жилье и ожидают предельно точных и простых схем его приобретения. Основной психографический мотив приобретения жилья данной категории можно выразить фразой: «Хорошая квартира надолго».

Наши исследования показывают, что *маркетинговое управление продуктом* таких проектов предполагает позиционирование следующих особенностей:

- 1) район и расположение объекта;
- 2) близость к транспортным развязкам, локальным центрам города, торговым центрам («Атомстройкомплекс» – ул. Папанина – ул. Юмашева; ул. Луганская – ул. Саввы Белых; ул. Московская – ул. Островского; ул. Вилонова – ул. Боровая; ул. Щорса – ул. Белинского; ул. Фучика – ул. Чапаева);
- 3) качественная чистовая отделка квартиры (ЖК «Гатишевский – отделка «под ключ»; «СтинВест», комплекс жилых домов по ул. Щорса – ул. Чайковского – квартиры сдаются с полной отделкой);
- 4) наличие открытого или подземного паркинга («Солнечный» – двухуровневый подземный паркинг: паркоместа плюс боксы);
- 5) обустроенная придомовая территория, детская площадка, стойки для велосипедов и профессиональная управляющая компания (ЖК «Великолепная восьмерка» – в каждом подъезде предусмотрено помещение для консьержа; ЖК «Веста» – закрытый двор, детская площадка; ЖК «Премьер» – благоустроенная закрытая придомовая территория с детской площадкой);
- 6) планировки метражности, наличие подсобных помещений и балконов (АЖК «Престиж» – квартиры от 41,52 до 131,02 м<sup>2</sup>; ЖК «Циолковский» – квартиры от 40 до 88 м<sup>2</sup>; ЖК «Библиотечный» – квартиры от 49 до 100 м<sup>2</sup>).

Отметим, что потребители данной категории учитывают значительное число факторов при выборе жилья, связанных с особенностями и дополнительными характеристиками продуктов проекта.

*Маркетинговое управление ценой* жилья бизнес-класса направлено на позиционирование продуктов проектов как оптимальных по соотношению «цена – качество». Компании не только указывают цену недвижимости, но и представляют ряд аргументов в зависимости от особенностей квартиры, объясняющих установленные цены. Цены на жилую недвижимость данной категории, как

правило, варьируют от 45 000 до 60 000 р. за 1 м<sup>2</sup>. Для потребителей квартир бизнес-класса существенным будет изменение цен: ЖК «Великолепная восьмерка» – «невероятные скидки»; ЖК «Луганский» – «цены ниже»; ЖК «Сосновый Бор» – «скидки при 100% оплате»; оплата продуктов проекта посредством зачета вторичного жилья – «Бажовский премиум», а также ипотечное кредитование.

Следует отметить, что ипотечное кредитование будет иметь дополнительную привлекательность для потенциальных потребителей в случае использования компаниями концепции маркетинга партнерских отношений – совместное продвижение продуктов проекта с банком, в который потребителям рекомендуется обратиться для получения ипотечного кредита: ЖК «Татищевский» и «ВТБ24», ЖК «Премьер» и «УБРИР» и др.

Аналогично продуктам проектов эконом-класса *маркетинговое управление сбытом* может быть реализовано через собственные отделы сбыта (продаж) или агентства недвижимости застройщиков. Распространенной тенденцией проектов бизнес-класса является использование совместного брендинга жилого комплекса и агентства недвижимости, что укрепляет позиции бренда в сознании потенциальных потребителей: ЖК «Нововолгоградский» и КБ «Ярмарка», ЖК «Никитские Ворота» и АН «Домосед», ЖК «Библиотечный» и АН «МАН».

В рамках *маркетингового управления продвижением* проектов строительства жилья бизнес-класса необходимо учитывать практичность указанной категории потребителей и их высокую мобильность как стиль жизни. Это делает предпочтительным использование следующих видов рекламы:

1) наружная реклама – щиты и растяжки: территориальная концентрация вокруг самих объектов, размещение в районах торговых центров и гипермаркетов, расположение вблизи крупных и статусных деловых центров;

2) печатная реклама: специализированные издания «Недвижимость», «Уральские авиалинии», «Деловой квартал», «Бизнес и Жизнь», «Я покупаю», «Стольник» и т.п.;

3) радиореклама: «Радио Пилот», «Наше Радио», «Радио Си», «Эхо Москвы», «Русское радио», «Наши песни», «Ретро FM», «Европа Плюс», «Бизнес FM»;

4) интернет-реклама: dolevka.ru, upn.ru, mail.ru; городские порталы: 66.ru, e1.ru;

- 5) электронные справочники (ДубльГИС);
- 6) реклама в кинотеатрах;
- 7) реклама на локальных радиоточках в торговых центрах «Гринвич», «Гринго», «МЕГА», «ИКЕА», «Карнавал» и др.

Эффективным является использование следующих *маркетинговых коммуникаций*:

1) стимулирование сбыта (акции, распродажи), например: Акция сниженных цен от «Атомстройкомплекса» в период зимних каникул;

2) спонсорство и организация мероприятий: «Атомстройкомплекс» выступает инициатором проведения конкурса красоты «Миссис Екатеринбург», а также спонсором команды СК «Динамо» по хоккею на траве;

3) связи с общественностью (PR) – пресс-конференции и выступления представителей строительных компании в телепередачах «Квадратный метр», «Свой дом», публикация соответствующих материалов;

4) личные продажи через агентства недвижимости и отделы сбыта и прямой маркетинг: консультации клиентов по телефону и с помощью веб-сайтов (так, в компании «Атомстройкомплекс» создана общественная приемная, где представители компании отвечают на вопросы клиентов или решают возникающие проблемы в режиме он-лайн).

В отличие от проектов эконом-класса, зачастую имеющих корпоративный бренд, жилье бизнес-класса, как правило, имеет индивидуальные бренды, обусловленные особенностями расположения проекта (ЖК «Нововолгоградский», ЖК «Южный»), а также словами, характеризующими комфорт и хорошее настроение (ЖК «Радужный», ЖК «Соловьи», «Солнечный»).

*Маркетинговое управление содержанием* проектов строительства жилья бизнес-класса проявляется в размещении компаниями информации о планировках квартир: «Атомстройкомплекс», ул. Папанина – ул. Юмашева, ул. Луганская – ул. Саввы Белых, «Солнечный»; эскизных проектов зданий – этот аспект имеет особую значимость, поскольку для данной категории потребителей архитектурные решения зданий играют важную роль при принятии решения о покупке; информации о ходе выполнения работ (ЖК «Татищевский» – фотоотчет о выполнении работ и технических особенностях проекта, ЖСК «Маяковский» – автономная котель-

ная). Актуальная информация о содержании проекта повышает доверие покупателей к проекту и позволяет компаниям осуществлять долгосрочную связь с потребителями, ожидающими новой информации о ходе строительства.

*Маркетинговое управление сроками* проектов бизнес-класса может быть направлено на продвижение как уже сданных объектов (ЖК «Юстас», ЖК «Радужный» – «Дома сданы в 2008 г.»), так и строящихся объектов (ЖК «Нововолгоградский» – срок сдачи – II квартал 2010 г., ЖК «Rodina» – срок сдачи – I квартал 2011 г.). Это объясняется тем, что потенциальные потребители данного сегмента склонны к средне- и долгосрочным инвестициям и могут принимать покупательские решения в отношении объектов, срок сдачи которых варьирует от 1,5 до 3 лет, что связано с тщательным планированием семейного бюджета.

*Маркетинговое управление стоимостью* строительного проекта может позиционироваться как конкурентное преимущество данной категории жилья, учитывая высокий уровень финансовой грамотности потенциальных потребителей: ЖК «Московский» – «Попечительским советом при администрации проект признан инвестиционно привлекательным»; комплекс жилых домов по ул. Щорса – ул. Чайковского – «Строительство ведется при финансовой поддержке Сбербанка России»; «Атомстройкомплекс», ул. Авангардная – ул. Калинина – «Инвестиция в будущее».

*Маркетинговое управление качеством* проекта строительства жилья бизнес-класса предполагает соответствие строящихся объектов высоким стандартам отделки помещений, инженерного обеспечения и архитектурных решений. Для потребителей данной категории жилья важным является и экологический фактор, что, в частности, связано с близостью объектов к центру города. Это делает необходимым позиционирование конкурентных преимуществ проектов, порождаемых экологичностью и энергоэффективностью используемых материалов, нахождением строительных объектов около лесных массивов и парковых зон и пр.: ЖК «Юстас» – «Экологически чистое место»; «Атомстройкомплекс», ул. Папанина – ул. Юмашева – «Дом на набережной»; ул. Луганская – ул. Саввы Белых – «Фильтры первичной очистки воды»; ул. Ткачей – ул. Мичурина – «Близость парковой зоны (ЦПКИО)»; ул. Московская – ул. Островского – «Экологически чистый ламинированный паркет»; ул. Вилонова – ул. Боровая – «Экологическое благополучие района».

*Маркетинговое управление человеческими ресурсами* проекта включает в себя предоставление такой информации об участниках команды проекта, которая формирует благоприятное отношение к проекту со стороны потребителей: кроме образа руководителя организации, используемого и при продвижении проектов эконом-класса, компаниями могут быть использованы образы участников команды проекта: ЖК «Бажовский премиум» – архитектор А. Н. Савин, автор проектов ЖК «Высокий берег», ЖК «Кольцо Екатерины»; «Атомстройкомплекс» – размещение фотографий директора компании, специалистов агентства недвижимости и др.

*Маркетинговое управление коммуникациями проекта* строительства бизнес-класса осуществляется с помощью интегрированных информационных систем, а также различных внутренних маркетинговых коммуникаций: выпуск корпоративной газеты; размещение в головном офисе компании фотографий «работников месяца», информации о ходе осуществления проектов – на внутреннем сайте компании; демонстрация фотослайдов проектов на мультимедийных экранах, расположенных в офисе.

Маркетинговое управление рисками проекта подразумевает информирование потенциальных потребителей о способах устранения риска компаниями: указание о наличии разрешения на строительство (ЖК «Веста» – «Наличие всей разрешительной документации»); указание информации о наличии лицензий и регистрации в налоговых органах организаций-участников проекта (ЖК «Татищевский»). Кроме того, как было упомянуто выше, строительные организации информируют потребителей о факте сдачи дома, что снижает риск задержки сроков осуществления проекта.

*Маркетинговое управление интеграцией строительного проекта* может, в частности, осуществляться с помощью веб-сайта проекта. Так, на сайте ЖК «Университетский» ([www.mira39.ru](http://www.mira39.ru)) можно получить информацию об инфраструктуре и планировках продуктов проекта (управление продуктом), о генплане (управление содержанием), ценах (управление ценой), о разрешении на строительство (управление рисками) и др.

**3. Элит-класс.** *Потенциальными потребителями* жилья элит-класса являются следующие категории:

- 1) «золотая молодежь» в возрасте от 17 до 35 лет;
- 2) семьи с высоким уровнем доходов в возрасте от 35 лет и старше;

3) «свободные птицы» – мужчины и женщины вне семьи, склонные к высоким расходам;

4) владельцы компаний/предприниматели;

5) топ-менеджеры (управляющие) компаний;

6) региональные политические лидеры.

Основной психографический мотив приобретения жилья данной категории можно выразить фразой: «Жить дорого и красиво». Основные критерии при покупке жилья элит-класса – безопасность и статусность месторасположения.

Согласно проведенным нами исследованиям при осуществлении *маркетингового управления продуктами* проектов строительства жилья элит-класса компании уделяют повышенное внимание следующим аспектам:

1) многоступенчатая система охраны, закрытая территория («Зеленая роща» – охраняемые двор и парк);

2) внешний вид объекта – этажность, оформление внутреннего придомового и внутридомового пространства (ЖК «Премьер» – благоустроенная закрытая придомовая территория с детской площадкой);

3) придомовая и близлежащая инфраструктура «Клубный Дом (КД) «Ясная Поляна» – магазин, ресторан, СПА; ЖК «Премьер» – предприятия сферы услуг в составе комплекса);

4) комфортный и безопасный паркинг (ЖК «Бажовский» – подземный паркинг и наземная парковка по внешнему периметру квартала).

Большое влияние на покупательские решения оказывают дополнительные особенности продуктов проектов: высота потолков 3 м («Зеленая роща»), двухуровневые квартиры (АЖК «Престиж»), пентхаус, подземный паркинг с автомойкой (КД «Ясная Поляна»), «7-комнатный пентхаус на 25-м этаже» (ЖК «Романов») и др.

Особую значимость имеют дополнительное обслуживание, услуги и характеристики. Так, одним из ключевых факторов для потребителей жилья элит-класса является наличие профессиональной управляющей компании.

*Маркетинговое управление ценой* проектов элит-класса целесообразно осуществлять на основании принципов кастомизации – лично ориентированного подхода к каждому клиенту и предложения специфических финансовых условий приобретения жилья для каждого клиента. Расположение объектов элит-класса и высо-

кие стандарты, предъявляемые клиентами, обуславливают повышенную стоимость данных продуктов – от 60 000 р. и выше. Для покупателей данной категории жилья менее актуальным является ипотечное кредитование, однако зачет вторичного жилья и предоставление скидок могут оказать положительное воздействие на принятие покупателями решений: КД «Ясная Поляна» – «Зачет вторичного жилья»; ЖК «Премьер» – «Рассрочка платежа 0%»; ЖК «Адмиральский» – «Финальные скидки перед новосельем»; ЖК «Бажовский» – «Центр по доступным ценам, беспроцентная рассрочка на готовое жилье».

*Маркетинговое управление сбытом* осуществляется либо через собственные агентства недвижимости строительных организаций (ЖК «Бажовский» – «Распродажа квартир от подрядчиков»), либо на основании совместного брендинга с агентством недвижимости, имеющим высокую репутацию (ЖК «Три'Д Клуб» и АН «Новосел», ЖК «Кольцо Екатерины» и АН «МАН»).

В рамках *маркетингового управления продвижением* проектов используются следующие инструменты маркетинговых коммуникаций:

1) наружная реклама: щиты и растяжки – территориальная концентрация вокруг самих объектов, размещение в «дорогих» районах города, где сконцентрированы элитные дома, бутики и дорогие рестораны, расположение вблизи крупных и статусных деловых центров;

2) печатная реклама: специализированные издания «Недвижимость», «Есть вариант», «Уральские авиалинии», «Деловой квартал», «Бизнес-журнал», «The Chief», «Residence», «Бизнес и Жизнь» и др.;

3) радиореклама: «Эхо Москвы», «Бизнес FM», «Европа Плюс»;

4) интернет-реклама: dolevka.ru; городские порталы: 66.ru, e1.ru;

5) реклама в элитных фитнес-центрах, салонах красоты, велнесс-центрах и т.п.

Для более эффективных продаж компании используют: стимулирование сбыта («Зеленая Роща» – «После сдачи дорожек»), личные продажи – общение с клиентами элит-класса должно осуществляться на очень высоком профессиональном уровне; спонсорство и организация мероприятий – некоторые компании участ-

вуют в престижных международных выставках недвижимости, таких как MIPIM, EXPO REAL, Real Vienna, Cityscape и др.

Для продвижения продуктов проектов элит-класса распространенной тенденцией является выбор индивидуального бренда с названием, отражающим престиж, значимость и статус: ЖК «Адмиральский», ЖК «Романов», ЖК «Де Генин», «Аквармарин», «Ясная Поляна», «Тихвин», «Три Д Клуб» и др.

*Маркетинговое управление содержанием* проекта проявляется в размещении компаниями информации о планировках квартир, при этом для потребителей жилья элит-класса наиболее предпочтительным будет являться возможность свободных планировок: (КД «Ясная Поляна» – «Квартиры свободной планировки»; ЖК «Бажовский» – «Удобные планировки, возможность перепланировки и объединения квартир по вашему желанию»; ЖК «Романов» – «Просторные квартиры»). Важным будет являться постоянное информирование клиентов о ходе реализации проекта и оформлении необходимых документов.

При *маркетинговом управлении сроками* проектов компаниям необходимо учитывать то, что для потребителей жилья данной категории решение о покупке может относиться к разряду средне- и долгосрочных, однако важным фактором будет указание сроков окончания строительства и соблюдение этих сроков: ЖК «Адмиральский» – «1-я очередь сдана 28 ноября 2008 г., 2-я очередь – IV квартал 2009 г., 3-я очередь – II квартал 2010 г.»; ЖК «Бажовский» – «Четыре очереди введены в эксплуатацию».

*Маркетинговое управление стоимостью* проекта строительства жилья элит-класса может предполагать осуществление совместного брендинга с банком или инвестиционной компанией, участвующими в финансировании объекта, при условии, что упоминание о данной организации укрепит позиции проекта в сознании потенциальных потребителей (ЖК «Адмиральский» – ООО «Фин-Инвест-Строй», «Уралфинпромбанк»). Также компании указывают на то, что недвижимость «отлично подходит в качестве объекта инвестиций» (ЖК «Романов»).

*Маркетинговое управление качеством* проекта предполагает соблюдение высоких стандартов строительства, оснащения и внутренней отделки помещений.

Наши исследования показывают, что *маркетинговое управление человеческими ресурсами* проекта зачастую является крити-

ческими фактором успешности проектов строительства жилья элит-класса, так как продукты таких проектов зачастую приобретают представители бизнеса – партнеры строительных компаний и представители органов власти. В этой связи важными моментами являются следование концепции маркетинга партнерских отношений и поддержание отношений на взаимовыгодной основе с широким кругом организаций и политических структур.

Для *маркетингового управления коммуникациями и маркетингового управления рисками* проектов используются маркетинговые инструменты, уже указанные при рассмотрении проектов строительства жилой недвижимости сегментов эконом- и бизнес-класса.

*Маркетинговое управление интеграцией* строительного проекта предполагает объединение, унификацию и координацию всех указанных процессов и операций управления строительным проектом элит-класса.

Итак, предложенная модель позволяет интегрировать методы и инструменты маркетингового управления и управления проектами. Данная модель, основанная на интегрированном подходе, учитывающем междисциплинарный и однократный характер проектной деятельности, является актуальной и имеет потенциал к результативному применению не только организациями Свердловской области, но и других регионов РФ, осуществляющих проекты строительства.

## **Заключение**

В настоящей монографии исследованы теоретические и методологические подходы к изучению маркетингового управления проектами на рынке жилой недвижимости. Сформулировано его определение как искусства, науки и методологии планирования, руководства и координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленных на эффективное достижение целей, связанных с привлечением, сохранением и развитием потребителей посредством создания, предоставления и продвижения значимых для них ценностей в соответствии с требованиями и возможностями рынка, в рамках имеющихся в проекте ограничений по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Обоснована авторская концепция комплекса маркетинга проектов строительства – управление продуктом, ценой, сбытом, продвижением, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, рисками, коммуникациями, интеграцией. Отмечается, что в современных условиях на рынке жилой недвижимости реализуются проекты точечной и комплексной застройки территории в соответствии с концепцией интегрированного урбанизма, предполагающей взаимозависимость проектирования и инфраструктуры, экономики, транспортной сети, землепользования и энергосбережения.

Определены этапы маркетинговых исследований рынка жилой недвижимости: на прединвестиционной фазе – анализ спроса и предложения на рынке, определение возможностей сбыта, конкурентной среды, перспективной программы продаж; на стадии реализации проекта – анализ метарынка строительства, а на эксплуатационной стадии – анализ потребительского поведения.

---

По результатам исследования выявлены следующие тенденции развития рынка жилой недвижимости в Екатеринбурге и Свердловской области:

*высокий уровень* латентного спроса, связанного с неудовлетворенностью существующими жилищными условиями, но низкой платежеспособностью населения;

*посткризисное изменение парадигмы*: от рынка продавца к рынку покупателя;

*двукратное превышение* количества сделок на вторичном рынке жилой недвижимости (67,4;) по сравнению с первичным рынком (32,6%);

*наибольшее количество проектов* строительства жилой недвижимости (их концентрация) в микрорайонах Екатеринбурга «Академический» (17,29%), «Автовокзал» (11,35%), «Юго-Западный» (10,54%), «Верх-Исетский» (10,29%), «Центр» (9,46%) – свидетельство их привлекательности для потенциальных потребителей;

на момент анализа *структура строящегося жилья* была: эконом-класс – 71,71; бизнес-класс – 26,33; элит-класс – 1,96%;

*преобладание* в Екатеринбурге и Свердловской области монолитно-каркасного строительства (80%);

большинство реализуемых проектов *находятся на стадии внутренней отделки и монтажа верхних этажей* (около 80%), что свидетельствует об увеличении объема ввода жилья в кратко- и среднесрочной перспективе;

*налицо переоценка рисков участниками рынка* – покупатели менее активно приобретают жилье на начальных стадиях строительства, а кредитно-финансовые учреждения не склонны выдавать кредиты на реализацию проектов в прежних объемах;

*практически полное отсутствие* на рынке недвижимости новых проектов может привести к дефициту предложения в долгосрочной перспективе;

*стагнация цен* на рынке недвижимости, наблюдаемая после резкого взлета 2004–2007 гг. и существенного падения в конце 2008 – начале 2009 г.: средние цены на первичную недвижимость составляют в настоящее время 49 326 р. за 1 м<sup>2</sup>.

Обоснован прогноз изменения цен на жилую недвижимость на первичном рынке. По нашему мнению, цены будут постепенно повышаться: к концу 2010 г. они составят 54 954 р., к концу 2011 г. – 56 400,8 р., а к концу 2012 г. – 57 847,6 р. за 1 м<sup>2</sup>. Динамику цен определяют постоянно меняющиеся ожидания участников рынка.

---

По расчетам авторов, емкость первичного рынка жилой недвижимости сейчас составляет 74 267 млн р.; в краткосрочной перспективе она вырастет до 93 422 в 2010 г. и до 118 442 млн р. в 2011 г.

Авторами проведены полевые исследования с целью выявления потребительских предпочтений. Выявлено, что основной психографический мотив приобретения жилья потребителями эконом-класса – «где-то надо жить». Потребители данного сегмента предпочитают приобретать трехкомнатные квартиры в черте города, в панельно-сборочных домах с количеством этажей от 1 до 9. При этом важным фактором является близкое расположение торговых центров и других торговых точек. Потребители жилья эконом-класса склонны к поиску жилья самостоятельно и приобретению его с помощью ипотечного кредита.

Психографический мотив приобретения жилья потребителями бизнес-класса – «хорошая квартира надолго». Они предпочитают приобретать двухкомнатные квартиры в монолитно-каркасных или сборно-панельных домах. Важными факторами являются архитектурные решения объекта и наличие обустроенной придомовой территории. Потребители жилья бизнес-класса в равной степени склонны к самостоятельному поиску жилья и использованию услуг риэлторского агентства и предпочитают оплачивать недвижимость в рассрочку или с помощью ипотечного кредита.

Для потребителей жилья элит-класса психографический мотив – «жить дорого и красиво». Потребители такого жилья предпочитают приобретать квартиры с количеством комнат три и более в монолитно-каркасных или кирпичных домах с количеством этажей более 9. Важными факторами потребительского выбора являются архитектурные решения объекта, внутренняя инфраструктура, наличие охраны или консьержа и подземного паркинга. Потребители жилья элит-класса склонны к приобретению жилья с помощью риэлторского агентства с оплатой наличными или в рассрочку.

Таким образом, маркетинговое управление проектами на рынке жилой недвижимости позволяет компаниям-застройщикам реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, предлагать конкурентоспособный продукт, максимально соответствующий предпочтениям разных категорий потребителей и формировать положительную репутацию застройщиков на рынке.

## Библиографический список

*Жилищный* кодекс Российской Федерации (ЖК РФ) [Текст] : федер. закон от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22 ноября 2004 г.).

*Руководство* к Своду знаний по управлению проектами = PMBOK Guide® [Текст]. М., 2004.

*Стратегия* социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 года (основные положения) [Текст]. Екатеринбург : М-во экономики и труда Свердловской области, 2008.

*Свердловская область – 2009* [Текст] : стат. справ. / Территор. орган ФСГС по Свердл. обл. Екатеринбург, 2009.

*Анимица, Е. Г.* Градоведение [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Анимица, Н. Ю. Власова. 4-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010.

*Грей, Ф. К.* Управление проектами: практическое руководство [Текст] : [пер. с англ.] / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. М. : Дело и сервис, 2003.

*Друкер, П. Ф.* Практика менеджмента [Текст] : [пер. англ.] / П. Ф. Друкер. М. : Изд. дом «Вильямс», 2007.

*Капустина, Л. М.* Маркетинговые технологии брэндинга [Текст] : [монография] / Л. М. Капустина, Т. Л. Решетило. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009.

*Капустина, Л. М.* Маркетинговые коммуникации в сети Интернет [Текст] / Л. М. Капустина, А. М. Предеин. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009.

*Котлер, Ф.* Маркетинг-менеджмент [Текст] : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. 12-е изд. СПб. : Питер, 2009.

---

*Котляревская, И. В.* Маркетинг : удовлетворение и развитие потребностей [Текст] / И. В. Котляревская. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. ун-та, 1997.

*Мазур, И. И.* Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. 3-е изд. М. : Омега-Л, 2006.

*Малхорта, Н. К.* Маркетинговые исследования. Практическое руководство [Текст] : [пер. с англ.] / Н. К. Малхорта. 3-е изд. М. : Вильямс, 2002.

*Степанов, И. С.* Маркетинг в строительстве [Текст] / И. С. Степанов, В. Я. Шайтанов. М. : Юрайт-М, 2001.

*Стерник, Г. М.* Что есть элита? Принципы формирования базы данных о лучших домах Москвы [Текст] / Г. Стерник // Директор-инфо. Спец. вып. «Недвижимость». 2003. № 5.

*Aaronson, G.* The five E's for a Sustainable Future [Text] / G. Aaronson // Green Thinkers (Special edition of PropertyEU magazine). 2008.

*Brett, D. L.* Real Estate Market Analysis : Methods and Case Studies [Text] / D. L. Brett, A. Schmitz. 2<sup>nd</sup> ed. Urban Land Institute, 2009.

*Charvat, J.* Project Management Methodologies : Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects [Text] / J. Charvat. John Wiley & Sons, 2003.

*Greening the Bottom Line* [Text] // MIPIM Magazine. 2008. February.

*Stein, M.* Green Building Practices Take Root in Central & Eastern Europe [Text] / M. Stein // Exporeal Daily News. 2008. № 2.

## **Приложения**

**Оценка потребительских предпочтений  
на рынке жилой недвижимости Екатеринбурга  
(пример анкеты)**

Уважаемый покупатель!

Мы проводим исследование общественного мнения. Наш опрос посвящен жилой недвижимости.

Мы гарантируем, что предоставленная Вами информация не будет разглашена.

Заранее благодарим Вас за правдивые ответы на вопросы.

**Анкета**

**Часть 1**

- 1. Где бы Вы предпочли жить/купить квартиру?**
  - а) в черте города;
  - б) за его пределами.
- 2. Какой район города для вас наиболее привлекателен?**
  - а) Кировский;
  - б) Ленинский;
  - в) Октябрьский;
  - г) Орджоникидзевский;
  - д) Чкаловский;
  - е) Верх-Исетский;
  - ж) Железнодорожный.
- 3. При выборе дома какую этажность Вы хотели бы иметь?**
  - а) 1–5;
  - б) 5–9;
  - а) более 9.
- 4. Важны ли для Вас архитектурные решения дома?**
  - а) важны;
  - б) не важны.
- 5. Имеет ли для Вас значение расположение ближайших торговых центров, магазинов, рынков и других торговых точек?**
  - а) да;
  - б) нет.

---

**6. При выборе квартиры интересует ли Вас инфраструктура придомовой территории?**

- а) да;
- б) нет.

**7. Где Вы предпочитаете иметь машиноместо – в подземном паркинге или на наземной стоянке?**

- а) в подземном паркинге;
- б) на наземной стоянке;
- в) не имеет значения.

**8. Значимо ли для Вас наличие консьержа в подъезде?**

- а) да;
- б) нет.

**9. Какие факторы для Вас наиболее важны при выборе жилья?**  
(отметьте 2–3 самых важных)

- а) район и расположение объекта;
- б) внутренняя инфраструктура жилого комплекса (обустроенная придомовая территория, детская площадка, стойки для велосипедов и т.п.);
- в) внешняя инфраструктура жилого комплекса (близость к транспортным развязкам, локальным центрам города, торговым центрам и т.п.);
- г) уровень отделки квартиры;
- д) планировка квартиры;
- е) цена;
- ж) многоступенчатая система охраны;
- и) комфортный и безопасный паркинг;
- к) дополнительные сервисы при покупке (оформление документов, отделка по индивидуальному заказу).

**10. Вы планируете покупать квартиру:**

- а) у компании-застройщика;
- б) через риэлтерское агентство;
- в) самостоятельно.

## **Часть 2**

**1. Какая стоимость 1-комнатной квартиры для Вас приемлема?**

- а) 1,5–2 млн р.;
- б) 2–2,5 млн р.;
- в) более 2,5 млн р.

---

**2. Какая стоимость 2-комнатной квартиры для Вас приемлема?**

- а) 2–2,5 млн р.;
- б) 2,5–3 млн р.;
- в) 3–3,5 млн р.;
- г) более 3,5 млн р.

**3. Какая стоимость 3-комнатной квартиры для Вас приемлема?**

- а) 2,5–3 млн р.;
- б) 3–3,5 млн р.;
- в) 3,5–4 млн р.;
- г) более 4 млн р.

**4. Какой тип покупки квартиры для Вас предпочтительнее?**

- а) за наличный расчет;
- б) с помощью ипотечного кредита;
- в) в рассрочку на 1–3 года.

**5. Какая квартира Вас сейчас интересует?**

- а) 1-комнатная;
- б) 2-комнатная;
- в) 3-комнатная;
- г) многокомнатная.

**6. При выборе квартиры в новом доме Вы предпочтете:**

- а) долевое строительство;
- б) покупку 1-й очереди;
- в) покупку 2-й очереди;
- г) не имеет значения.

**7. Какой тип дома Вы бы предпочли?**

- а) монолитный;
- б) панельный;
- в) кирпичный;
- г) не имеет значения.

**Укажите, пожалуйста, Ваш пол:**

- а) мужской;
- б) женский.

**Ваш возраст, лет:**

- а) 18–25;
- б) 26–29;
- в) 30–39;
- г) 40–49;
- д) 50–59;
- е) старше 60.

---

**Укажите, пожалуйста, Вашу сферу занятости:**

- а) промышленное производство;
- б) торговля, общественное питание;
- в) услуги;
- г) силовые структуры;
- д) культура, искусство, СМИ;
- е) образование и наука;
- ж) медицина;
- и) финансы;
- к) юриспруденция;
- л) частная предпринимательская деятельность;
- м) студент/учащийся;
- н) пенсионер;
- о) иное \_\_\_\_\_.

**Средний доход на одного члена семьи:**

- а) менее 10 000 р.;
- б) от 10 000 до 20 000 р.;
- в) от 20 000 до 30 000 р.;
- г) более 30 000 р.

***Спасибо за проявленный интерес!***

**Результаты интернет-опросов  
потенциальных потребителей жилья,  
проводимых КБ «Ярмарка»**

**1. Как Вы думаете, ближайшие 5 лет Ваши жилищные условия:**

- а) станут хуже – 67 чел. (13,9%);
- б) улучшатся – 285 чел. (59,12%);
- в) останутся без изменений – 130 чел. (26,97%)?

*Всего – 482 голоса.*

**2. Что для Вас наиболее важно при оформлении ипотечного кредита?**

- а) возможность досрочного погашения кредита – 23 чел. (6,99%);
- б) отсутствие первоначального взноса – 50 чел. (15,19%);
- в) неподтвержденные доходы – 48 чел. (14,58%);
- г) быстрый срок рассмотрения заявки – 10 чел. (3,03%);
- д) максимальная сумма кредита – 18 чел. (5,47%);
- е) выдача кредита до или в день оформления сделки – 19 чел. (5,77%);
- ж) удобство и сервис в получении и обслуживании – 12 чел. (3,64%);
- и) минимальные проценты – 149 чел. (45,28%).

*Всего – 329 голосов.*

**3. Считаете ли Вы, что с помощью ипотеки можно застраховать себя от роста стоимости жилья в Екатеринбурге?**

- а) вероятно, нет – цены на квартиры могут снизиться, а значит, и ипотека становится невыгодной – проще накопить на покупку жилья – 19 чел. (6,27%);
- б) для меня это неважно, главное – при ипотеке есть возможность сразу же заселиться в приобретенное жилье – 58 чел. (19,14%);
- в) несомненно, да, так как затраты на выплату процентов по кредиту явно меньше роста цен на недвижимость – 119 чел. (39,27%);
- г) уверен, что нет – динамика цен на квартирном рынке может быть различной, а вот «дикие» проценты по ипотеч-

---

ному кредиту платить нужно постоянно – 107 чел. (35,31%).

*Всего – 303 голоса.*

**4. Считаете ли Вы, что улучшение условий ипотечного кредитования может способствовать росту цен на квартиры в Екатеринбурге?**

- а) нет, как раз наоборот – развитие ипотеки может привести к снижению цен – 4 чел. (2,06%);
- б) на рост цен на недвижимость может повлиять только снижение ипотечных ставок до 5–6% годовых – 17 чел. (8,76%);
- в) несомненно, да; увеличение объемов ипотечного кредитования вызовет рост цен – 128 чел. (65,97%);
- г) подорожание квартир зависит от других рыночных факторов, а не от условий ипотечного кредитования – 45 чел. (23,19%).

*Всего – 194 голоса.*

**5. В какой банк Вы бы обратились за ипотечным кредитом?**

- а) где самые низкие процентные ставки – 67 чел. (41,1%);
- б) где минимальный первоначальный взнос – 33 чел. (20,24%);
- в) где наибольший срок кредитования – 8 чел. (4,9%);
- г) где меньшие требования к заемщику – 30 чел. (18,4%);
- д) где наилучшее качество обслуживания – 3 чел. (1,84%);
- е) куда посоветуют специалисты – 19 чел. (11,65%);
- ж) куда посоветуют знакомые – 3 чел. (1,84%).

*Всего – 163 голоса.*

**6. По Вашему мнению, в ближайшие месяцы цены на квартиры в Екатеринбурге:**

- а) сильно вырастут – 54 чел. (12,35%);
- б) вырастут незначительно – 164 чел. (37,52%);
- в) стабилизируются – 86 чел. (19,67%);
- г) упадут незначительно – 91 чел. (20,82%);
- д) сильно упадут – 42 чел. (9,61%).

*Всего – 437 голосов.*

**7. При выборе квартиры, помимо ее цены, самый важный фактор для Вас – это:**

- а) престижность района – 38 чел. (4,87%);

- 
- б) инфраструктура района – 85 чел. (10,89%);
  - в) транспортная доступность – 149 чел. (19,1%);
  - г) экология района – 80 чел. (10,25%);
  - д) характеристики самой квартиры (этаж, планировка, ремонт и пр.) – 182 чел. (23,33%);
  - е) качество и уровень дома, а также социальное окружение – 246 чел. (31,53%).

**Всего – 780 голосов.**

**8. Готовы ли Вы взять ипотечный кредит для покупки квартиры?**

- а) да – 71 чел. (39,66%);
- б) я уже получил ипотеку – 16 чел. (8,93%);
- в) нет, уровень доходов не позволяет – 35 чел. (19,55%);
- г) нет, я жду снижения процентных ставок – 28 чел. (15,64%);
- д) нет, меня останавливает сложность процедуры – 15 чел. (8,37%);
- е) нет, меня пугают обязательства перед банком – 11 чел. (6,14%);
- ж) мне это не нужно – 3 чел. (1,67%).

**Всего – 179 голосов.**

**9. Какое жилье Вы считаете оптимальным для проживания семьи из 3 человек?**

- а) оптимальное жилье то, на которое хватит денег – 48 чел. (12,86%);
- б) загородной дом в пригороде Екатеринбурга (до 30 км) площадью около 150 м<sup>2</sup> – 89 чел. (23,86%);
- в) сегодня уже необходима квартира общей площадью порядка 100 м<sup>2</sup> в новом монолитном доме – 106 чел. (28,41%);
- г) достаточно и 2–3-комнатной квартиры в панельном доме площадью 60 м<sup>2</sup> – 130 чел. (34,85%).

**Всего – 373 голоса.**

# Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Маркетинг-менеджмент проектов в строительстве.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сущность маркетингового управления .....	5
1.2. Понятие маркетингового управления проектами.....	10
1.3. Комплекс маркетинга проектов в строительстве .....	22
<b>Глава 2. Методология маркетингового управления проектами на рынке жилой недвижимости .....</b>	<b>41</b>
2.1. Структура рынка жилой недвижимости .....	41
2.2. Этапы и инструментарий маркетингового исследования рынка жилой недвижимости .....	58
2.3. Креативные методы маркетингового управления проектами в строительстве .....	73
<b>Глава 3. Маркетинг-менеджмент проектов на региональном рынке жилой недвижимости .....</b>	<b>85</b>
3.1. Исследование потребительского спроса на рынке жилой недвижимости Свердловской области ...	85
3.2. Анализ и прогноз предложения и цен на жилую недвижимость .....	98
3.3. Маркетинговое управление проектами строительных организаций Екатеринбурга.....	110
<b>Заключение.....</b>	<b>126</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>129</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>131</b>

Научное издание

**Возмилов** Иван Дмитриевич  
**Капустина** Лариса Михайловна

**МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ  
НА РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

Монография

Редактор и корректор *М. В. Баусова*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 340. Подписано в печать 20.12.2010.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.

Печать плоская. Уч.-изд. л. 6,7. Усл. печ. л. 8,14.

Заказ 570. Тираж 500 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета