

УДК 338.1

**ВЫЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ПРОДВИЖЕНИЯ ИТ-ПРОДУКТОВ НА
РОССИЙСКИХ РЫНКАХ B2B И B2G**

Вдовиченко Мария Михайловна,
ассистент кафедры Инновационного Предпринимательства,
МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия.
E-mail: marya.vdowichenko@yandex.ru

Дорошенко Анна Николаевна,
студент кафедры Инновационного предпринимательства,
МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия.
E-mail: an.doroshenko2010@yandex.ru

Соболев Федор Дмитриевич,
студент кафедры Менеджмента,
МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия.
E-mail: fdsoboleff@yandex.ru

Аннотация. В данной статье рассматриваются проблемы, сопровождающие продвижение продуктов в сфере информационных технологий. Целью данного исследования является выявление основных факторов, затрудняющих эффективную реализацию проектов продвижения ИТ-продуктов на российских рынках «бизнес-бизнес» (B2B) и «бизнес-государственные структуры» (B2G). В рамках исследования были выявлены несколько групп проблем, комплексно воздействующих на эффективность реализации проектов продвижения ИТ-продуктов. Среди них проблемы, связанные с проектной составляющей организации мероприятий продвижения продуктов и непосредственно маркетинговой составляющей процесса продвижения. Также был выявлен ряд проблем, возникающих на фоне осуществления продвижения непосредственно в рамках сферы информационных технологий. Вдобавок, рассматривая деятельность на российских рынках B2B и B2G, был определен перечень наиболее серьезных препятствий, с которыми компаниям приходится сталкиваться при реализации своей продукции в рамках данных видов рынков. В качестве вывода автором исследования предлагается комплекс мероприятий, направленных на нивелирование определенных в рамках исследования проблем. Применение данного комплекса рекомендаций способно позитивно повлиять на эффективность реализации проектов продвижения ИТ-продуктов в условиях деятельности на российских рынках B2B и B2G.

Ключевые слова: проблемы продвижения, продвижение ИТ-продуктов, проблемы продвижения ИТ-продуктов, продвижение на рынках B2B и B2G.

**THE DETERMINATION OF MAIN IT-PRODUCT'S PROMOTION PROBLEMS
ON RUSSIAN B2B AND B2G MARKETS**

Maria M. Vdovichenko,

Assistant of the Department of Innovative Entrepreneurship,
Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.
E-mail: marya.vdovichenko@yandex.ru

Anna N. Doroshenko,

Student of the Department of Innovative Entrepreneurship,
Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.
E-mail: an.doroshenko2010@yandex.ru

Fedor D. Sobolev,

Student of the Department of Management, Bauman Moscow State
Technical University, Moscow, Russian Federation.
E-mail: fdsoboleff@yandex.ru

Abstract. *This article contains the consideration of the problems that usually accompany promotion of IT-products. The aim of the analysis is to determine the main factors that hampers the effective realization of IT-product promotion on Russian B2B and B2G markets. The research consists of determination of several groups of problems that highly affects promotion of IT-products. Among them are problems that are closely related to the process of project management and a group of problems that are tied up with marketing constituent of IT-product's promotion. In addition to that we determined the group of problems deriving from the features of promotion in the sphere of information technologies, B2B and B2G markets. As a conclusion the author gives a list of recommendations that are supposed to increase an effectiveness of realization of IT-product's promotion projects.*

Keywords: *main problems of IT-products promotion, promotion of IT-products, Russian B2B and B2G markets.*

При планировании проекта продвижения товара необходимо учитывать не только потенциальные возможности, но и проблемы, с которыми может столкнуться команда проекта.

Исходя из понимания важности потребителя, на удовлетворение нужд которого и работает бизнес, построение концепции продвижения товара предполагает опору на глубокое и всестороннее исследование предпочтений потенциальных покупателей [1].

Тем не менее, наиболее распространенной и, зачастую, фатальной ошибкой является попытка продвижения на рынке без тщательного проведения маркетинговых исследований или их осуществлении на низком уровне. Недостаточные знания о рынке и, в первую очередь, о потребителе, ведут к неправильному представлению о целевой аудитории и, как следствие, к пониженному интересу, обуславливающему низкие продажи [8], [15].

Важной проблемой, связанной с маркетинговой стратегией, является слабый комплекс маркетинга. Мы уже знакомы с компонентами маркетинг-микс или 4P, поэтому без пояснений определим суть данной проблемы:

– Неправильная ценовая политика. Если реальная стоимость продукта будет выше воспринимаемой ценности, это отпугнет потенциальных потребителей, ниже – вызовет подозрения. Специалисты по продвижению должны обратить внимание на оценку воспринимаемой ценности продукта. Существует два решения. Спросить у потенциальных потребителей, сколько они готовы отдать за продукт компании и похожий продукт конкурентов. Или же провести сравнительный анализ: сравнить выгоды продукта компании и продукта конкурентов, сравнить все издержки (цена, затраты времени, риск неодобрения

покупки и др.), которые потребитель несет при покупке обоих решений, поставить баллы по каждому из параметров и сравнить полученные суммы, тем самым получив приблизительную воспринимаемую ценность [16]

– Неправильное построение системы сбыта. Выбор несоответствующих каналов распределения, медленная и слабая дистрибуция способны лишить продаж даже перспективный с точки зрения остальных трех элементов маркетинг-микс товар.

– Слабые характеристики самого товара. Низкое качество, неудобство использования относительно товаров конкурентов, низкокачественный сервис или отсутствие такового.

– Ошибки при приоритизации инструментов продвижения. Несоответствие методов продвижения специфике продукта, рынку или рыночному сегменту [17].

Несмотря на то, что мы рассматриваем проблемы продвижения вышедшего на рынок товара, для которого уже сформирована ценовая стратегия, выбраны каналы распределения, оформлена конфигурация самого товара, в процессе продвижения специалисты нередко сталкиваются с необходимостью корректировки данных компонентов, оказывающих сильнейшее прямое воздействие на позиционирование.

Например, важной особенностью продвижения продуктов высокотехнологичной сфере является customer development или сбор обратной связи от пользователей и построение концепции развития продукта с учетом их требований [18], [25].

Примером успешного customer development может послужить опыт продвижения SaaS-решение для организации работы клиентской поддержки - Groove. Когда отток пользователей достиг 30% за 12 месяцев, основатель сервиса решил напрямую обратиться к пользователям. Он разослал более 500 электронных писем, в которых просил клиентов уделить ему 10-15 минут, чтобы обсудить опыт пользования сервисом. Затем он потратил более 100 часов в течении месяца на прямое общение с адресатами. Результатом стало увеличение конверсии в 2 раза [19].

Важно отметить, что часто эффективного продвижения на рынке не удается достичь из-за низкого контроля качества в процессе производства. Говоря о слабом маркетинг-микс, мы уже говорили о низком качестве самого продукта, однако во многих случаях оно диктуется не концептуальным выбором (например, для снижения издержек), а слабым менеджментом качества. Если у компании нет четко выстроенного процесса контроля качества с опорой на стандарты ISO или ГОСТ, или менеджмент не реагирует на систематическое падение показателей, то товар сразу же начинает отставать по сравнению с конкурентами, и в голове у потребителя начинают выстраиваться негативные ассоциации с брендом, которые очень трудно разрушить [20],[21].

При планировании проекта продвижения необходимо также принимать во внимание проблемы, характерные для проектов в принципе, безотносительно их специфики.

Согласно данным, собранным исследовательской группы The Standish Group за период 2008-2015, только 32% проектов завершились успешно. Из остальных 68% 22% признаны провалившимися, то есть ни принесли абсолютно никакого результата и еще 46% относятся к категории неудачных, то есть при их выполнении имели место превышение бюджета или сроков (или и того и другого), либо не были достигнуты все поставленные цели [2].

Каждый из проектов, пополнивший статистику неудачных или провалившихся имел ряд проблем, с которыми команда не сумела справиться, что, в итоге, и привело к фиаско.

Базовой проблемой для любого проекта является слабо проработанная стратегия и план реализации проекта. Согласно одного из исследований американского холдинга Wellington, около 34% проектов не имели базового плана [3]. Важность тщательного планирования перед запуском проекта – это одна из ключевых составляющих его успеха. Структурированные целевые установки оказывают систематизирующее воздействие на перспективную деятельность в рамках проекта и определяют «коридор» возможных

действий, что снижает вероятность сбоев и воздействие неопределенности. Вдобавок, план – важнейший инструмент интеграции всех участников проекта [22].

В общих чертах, план проекта должен содержать следующую информацию:



Рис. 1 – Содержание плана проекта

При осуществлении планирования необходимо принимать во внимание тот факт, что причиной многих неудач проектов, по данным лидера «большой четверки», аудиторско-консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers (PwC) становятся негибкие и медленные процессы. При этом, чем больше процессов управляются «вручную» и чем ниже уровень автоматизации, тем выше риск провала [4].

С планированием также связана проблема установки нереальных контрольных сроков. Продолжительность некоторых работ трудно поддается прогнозированию, и если таких работ много, то менеджеры предпочитают определять их по средней или минимальной возможной продолжительности, чтобы не вызывать лишних вопросов у инвесторов, заказчика или высшего руководства компании. То есть, вместо того, чтобы растянуть срок на величину максимально возможного отклонения по данным работам, и, впоследствии показать опережение графика, они определяют временные рамки, в которые проблематично уложиться уже заранее [23].

Указанные выше проблемы сопутствуют проектам на стадии их планирования и разработки. На следующем этапе – осуществления, проекты встречаются с не менее серьезными препятствиями.

Ключевыми из них становятся: ограниченность ресурсов и разрыв между запланированным бюджетом и реальными затратами по проекту.

Это наглядно иллюстрирует исследование The Standish Group, проведенное в 2015:



Рис. 2 – Основные проблемы проектов. Исследование The Standish Group 2015 [5]

Также частой проблемой становятся слабые коммуникации и управление заинтересованными сторонами проекта – стейкхолдерами [6]. Если процессы сбора и распределения достоверной информации, связанной с осуществлением проекта, выстроены не на должном уровне, то успех проекта находится под угрозой. Так же может возникнуть конфликт интересов, если менеджер проекта не в состоянии идентифицировать заинтересованных сторон проекта и наладить с ними коммуникации [24].

Другим важным препятствием становится дефицит информации. Эту проблему отметили 19% руководителей проектов, опрошенных PMI в рамках исследования, проведенного в 2017 году [7].

Следует отметить еще ряд препятствий:

- Слабая поддержка членов команды руководителем проекта
 - Недостаточная вовлеченность заказчика
 - Недостаток инструментов управления внутри проекта
 - Отказ от применения методик управления проектами (PMBOK, PRINCE2, Agile, Kanban и др.)
 - Отказ от использования программного обеспечения для управления проектами
- Отдельно следует рассмотреть проблемы, с которыми сталкивается компания при работе на рынке B2G.

Как уже отмечалось ранее, участие в государственных закупках – это жестко регламентированная процедура, поэтому от бизнеса, в первую очередь, четкое знание законодательных норм в этой области. Например, Федеральные законы №44 и №223 [9], [10].

Существует перечень процедур, необходимых к исполнению со стороны поставщика, таких как размещение заявки, на электронной площадке, приемо-сдаточные мероприятия, за ошибки при выполнении которых полагаются штрафные санкции. Например, в соответствии с Частью 3 Статьи 7.30. КоАП за «Неразмещение в единой информационной системе в сфере закупок информации и документов, размещение которых предусмотрено в соответствии с ФЗ-44» юридическому лицу полагается уплатить штраф в размере 500 000 рублей [11].

Участие в госзакупках требует от компании огромного документооборота и постоянного мониторинга электронных площадок (их пять) на предмет изучения условий контрактов и подачи заявок на участие в интересующих ее закупках. При этих условиях ей требуется наличие высококлассного специалиста, способного работать и на B2B, и на B2G одновременно, либо прием на работу менеджера по продажам, который будет работать только на поиск госконтрактов.

Распространенной практикой на B2G является использование постоплаты при работе с коммерческими компаниями. То есть от компании требуется, во-первых, внести деньги для обеспечения своего участия в госзакупках на электронных площадках, а, во-вторых, исполнить условия контракта (что при больших объемах поставки бывает недешево) и только по результату получить расчет. Проблема заключается в том, что если у поставщика не хватит денег для обеспечения условий контракта, и он вынужден будет отказаться от исполнения обязательств, то он будет неминуемо внесен в реестр недобросовестных поставщиков [12].

Зачастую проблемой становится и некомпетентность заказчика. Заказы формируются так, что поставщик не может выполнить условия контракта самостоятельно и вынужден обращаться к подрядчикам. Например, школа размещает заказ на поставку инвентаря в столовую, при этом в заказе одновременно числятся столовые приборы, чайники, кухонные плиты и холодильник. Ни компания-производитель столовых приборов, ни производитель кухонных плит не могут выполнить заказ самостоятельно и вынуждены обращаться за помощью друг к другу [13].

Напоследок, скажем о коррупции. Иногда заказчик формирует условия контракта настолько детально, будто заранее знает, кто станет поставщиком. И он действительно знает, правда доказать это практически невозможно.

Таким образом, в рамках данного исследования были выделены пять групп проблем, связанных с продвижением IT-продуктов на рынках B2B и B2G:

- Проблемы, связанные с проектной составляющей деятельности по продвижению продуктов
- Проблемы, связанные с маркетинговой составляющей проектов продвижения
- Особенности продвижения, связанные со сферой информационных технологий
- Проблемы, продиктованные влиянием особенностей деятельности в рамках рынка B2B
- Проблемы, связанные с особенностями деятельности на российском рынке B2G

В рамках комплексного решения данных проблемы в процессе продвижения, можно дать ряд рекомендаций по повышению эффективности деятельности проектов продвижения IT-продуктов на российских рынках B2B и B2G. Приведем их в соответствии с обозначенными выше группами:

- Для нивелирования влияния проблем, продиктованных основными сложностями ведения проектов, следует применять различные подходы к управлению их жизненным циклом. Выделяют три группы методологий в зависимости от типа проекта: метод PERT, метод критического пути, метод освоенного объема, диаграмма Ганта – если речь идет о проектах с неизменными требованиями, низкими рисками и критичностью сроков завершения. Если довлеет предположение о критичности качества при гибких сроках и ресурсах, то применяют гибкую методологию разработки (Agile), минимизацию

администрирования и спиральный жизненный цикл. При высокой степени неопределенности и риска проекта используют подход бережливого стартапа и управление реализацией преимуществ [14].

– Для снижения рисков, связанных с реализацией маркетинговой составляющей проектов продвижения предлагается детальная разработка комплекса маркетинга продукта (Концепция 4P).

– Для недопущения негативного влияния факторов, связанных со сложностями соответствия продукта потребностям целевой аудитории необходимо использовать концепцию Customer Development.

– Основной проблемой продвижения на B2B рынке является необходимость адресной работы с заказчиками. Таким образом, в качестве основных инструментов продвижения необходимо использовать прямые продажи конечным потребителям, а также развитие партнерской (дилерской сети). В качестве вспомогательных инструментов необходимо использовать рекламу через публикации в авторитетных it-изданиях, участие в профильных конференциях, организацию партнерских и клиентских мероприятий.

– Сложность и запутанность системы госзакупок, обнаруживаемая при первой же попытке участия в тендерах диктует необходимость расширения команды продвижения и использования специалистов, имеющих серьезный опыт ведения тендерного документооборота и обладающих знаниями о специфике и подводных камнях работы системы госзакупок.

Применение данных рекомендаций в рамках проектов продвижения IT-продуктов на российских рынках B2B и B2G позволит повысить эффективность их реализации и снизить влияние ряда значительных рисков.

Литература:

1. Вапнярская О. И. Ориентация на потребителя: эволюция в рамках маркетинговых концепций // Сервис Plus. – 2010. – №1. – С. 55-58. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13057736>

2. Интересная статистика из мира управления проектами // Блог по управлению проектами. URL: <http://project-management.zis.by/statistika/interesnaja-statistika-iz-mira-upravlenija-proektami.html> (дата обращения: 03.09.2019)

3. Великобритания, США, Австралия: самые эпичные провалы зарубежных госпроектов в ИТ // Новости телекома 2.0. URL: <https://novostel.ru/2018/04/26/великобритания-сша-австралия-самые-э/> (дата обращения: 03.09.2019)

4. В поисках ответов, почему проваливаются проекты // Хабр. URL: <https://habr.com/sandbox/113406/> (дата обращения: 03.09.2019)

5. Николаенко В. С. Разработка принципов управления IT-проектом // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №390. – С. 156-158. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23142978>

6. Стейкхолдер // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Стейкхолдер> (дата обращения: 04.02.2019)

7. РМО Local Interest Group - Обзор исследования Форрестер по РМО. Факторы успеха стратегического проектного офиса. Исследование PMI и Forrester // Московское отделение Project Management Institute. URL: <https://pmi.ru/news/2122/> (дата обращения: 04.09.2019)

8. Головачева К. С., Смирнова М. М. Знания потребителей о маркетинговом воздействии: сущность и подходы к управлению // Вестник Санкт-Петербургского

университета. Менеджмент. – 2017. – №4. – С. 597-599. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32205972>

9. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 04.09.2019)

10. Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 04.09.2019)

11. Штрафы по 44 ФЗ - таблица КоАП с последними изменениями // GoodTender. URL: <http://good-tender.ru/44-fz/96-shtrafy-po-44-fz-tablitsa> (дата обращения: 04.09.2019)

12. Сведения из реестра недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и реестра недобросовестных подрядных организаций // Официальный сайт единой информационной системы в сфере закупок. URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/dishonestsupplier/quicksearch/search.html> (дата обращения: 04.09.2019)

13. 5 главных проблем при участии в госзакупках // RusBase. URL: <https://rb.ru/opinion/b2g-problems/> (дата обращения: 04.09.2019)

14. Управление проектами // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8 (дата обращения: 04.09.2019)

15. Сенина О.А. Исследование потребительского поведения // Студенческий форум. – 2018. – №25 (46). – С. 78-80. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36535227>

16. Арсенова Е.В., Соколова Т.Ю. Создание ценности совместно с потребителем на рынке B2B // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2017. – №3 (102). – С. 70-72. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30463806>

17. Мухтасаров А.Ф. Классификация и продвижение различных типов информационного продукта методами интернет-маркетинга в малом и среднем бизнесе // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2017. – №2. – С. 113-114. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29875977>

18. Розанова Т. П., Иванова Ю. Н. Особенности продуктовой стратегии ИТ-компаний // Экономика. Налоги. Право. – 2015. – №4. – С. 40-41. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24316283>

19. Пример успешного Customer Development из опыта сервиса Groove // Lean Digital. URL: <https://www.leandigital.pro/primer-uspeshnogo-customer-development-iz-opyta-servisa-groove/> (дата обращения: 02.09.2019)

20. Успешных проектов всего 30%, как в них попасть. // Эффективное управление. URL: <https://pmufa.ru/news/149-successful-projects-only-30-how-to-get-into-them.html> (дата обращения: 02.09.2019)

21. Tashrifa H., Shadman S. A Study On The Influences of Advertisement On Consumer Buying Behavior // Business Studies Journal. – 2017. – Vol. 9.

22. The 6 not-so-obvious reasons a project plan fails // Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/growth-center/resources/the-6-not-so-obvious-reasons-a-project-plan-fails> (дата обращения: 03.09.2019)

23. Glossary of Lean Production Related Terms // AllAboutLean. URL: <https://www.allaboutlean.com/lean-glossary/> (дата обращения: 03.09.2019)

24. Kalayci E. Stakeholder Relationships in the Framework of R&D-based Startups: Evidence from Turkey // Foresight and STI Governance. – 2017. – Vol. 3. – P. 64-66. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.3.61.70

25. Zhong R.Y., Xu X., Klotz E., Newman S.T. Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review // ScienceDirect. - 2017. – Vol. 3. Issue 5. – P. 616-630.

References:

1. Vapnyarka O. I. Customer Orientation: the evolution in the framework of marketing concepts. *Service Plus*, 2010, no. 1, pp. 55-58. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13057736>

2. *Interesting statistics from the world of project management. Project management blog.* (In Russian). Available at: URL: <http://project-management.zis.by/statistika/interesnaja-statistika-iz-mira-upravlenija-proektami.html> (accessed 03.09.2019)

3. *UK, USA, Australia: the most epic failures of foreign state projects in it. News Telecom 2.0.* (In Russian). Available at: URL: <https://novostel.ru/2018/04/26/великобритания-сша-австралия-самые-э/> (accessed 03.09.2019)

4. *In search of answers why projects fail. Habr.* (In Russian). Available at: URL: <https://habr.com/sandbox/113406/> (accessed 03.09.2019)

5. Nikolaenko V. S. Development of principles of it project management. *The bulletin of Tomsk state University*, 2015, no. 390, pp. 156-158. (In Russian). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23142978>

6. *Stakeholder.* Wikipedia. (In Russian). Available at: URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Стейкхолдер> (accessed 04.02.2019).

7. *PMO Local Interest Group-Review of Forrester's research on PMO. Success factors of the strategic project office. PMI and Forrester research.* Moscow branch of Project Management Institute. (In Russian). Available at: URL: <https://pmi.ru/news/2122/> (accessed 04.09.2019)

8. Golovacheva K. S., Smirnova M. M. Knowledge of consumers about marketing effects: essence and approaches to management. *The bulletin of Saint Petersburg University. Management*, 2017, no. 4, pp. 597-599. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32205972>

9. *The Federal law "about contract system in the sphere of purchases of goods, works, services for ensuring the state and municipal needs" of 05.04.2013 N 44-FZ.* Legal reference system ConsultantPlus. (In Russian). Available at: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed: (04.09.2019)

10. *Federal law "on purchases of goods, works, services by certain types of legal entities" of 18.07.2011 N 223-f.* Legal reference system ConsultantPlus. (In Russian). Available at: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (accessed 04.09.2019)

11. *Fines on 44 FZ-table administrative Code with the latest changes.* GoodTender. (In Russian). Available at: URL: <http://good-tender.ru/44-fz/96-shtrafy-po-44-fz-tablitsa> (accessed 04.09.2019)

12. *Information from the register of unscrupulous suppliers (contractors, executors) and the register of unscrupulous contractors.* Official website of the unified information system in the field of procurement. (In Russian). Available at: URL: <http://zakupki.gov.ru/epz/dishonestsupplier/quicksearch/search.html> (accessed 04.09.2019)

13. *5 main problems with participation in public procurement.* RusBase. (In Russian). Available at: URL: <https://rb.ru/opinion/b2g-problems/> (accessed 04.09.2019)

14. *Project management.* Wikipedia. (In Russian). Available at: URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B>

5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8 (accessed 04.09.2019)

15. Senina O. A. Consumer behavior Research. Student forum, 2018, no. 25 (46), pp. 78-80. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36535227>

16. Arsenov E. V., Sokolova T. Y. The creation of value together with the consumer in the B2B market. *Strategic decision and risk management*, 2017, no. 3 (102), pp. 70-72. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30463806>

17. Mukhtasarov A. F. Classification and promotion of different types of information product by methods of Internet marketing in small and medium business. *The bulletin of the Moscow financial and law University*, 2017, no. 2, pp. 113-114. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29875977>

18. Rozanova T. P., Ivanova Yu. N. Features of product strategy of IT companies. *Economics. Tallage. Right*, 2015, no. 4, pp. 40-41. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24316283>

19. *An example of successful Customer Development from Groove*. Lean Digital service experience. (In Russian). Available at: URL: <https://www.leandigital.pro/primer-uspeshnogo-customer-development-iz-opyta-servisa-groove/> (accessed 02.09.2019)

20. *Successful projects only 30%, how to get into them*. Effective management. (In Russian). Available at: URL: <https://pmufa.ru/news/149-successful-projects-only-30-how-to-get-into-them.html> (accessed 02.09.2019)

21. Tarifa H., Sudman S. Research of influence of advertising on consumer purchasing behavior. *Journal of Business research*, 2017, no. 9. (In Russian)

22. *6 not so obvious reasons why the project plan fails*. Microsoft. (In Russian). Available at: URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/growth-center/resources/the-6-not-so-obvious-reasons-a-project-plan-fails> (accessed 03.09.2019)

23. *Glossary of terms related to lean manufacturing*. AllAboutLean. (In Russian). Available at: URL: <https://www.allaboutlean.com/lean-glossary/> (accessed 03.09.2019)

24. Kalaichi E. relationship with stakeholders in the framework of startups based on R & d: the experience of Turkey. *Foresight and management of STI*, 2017, no. 3, pp. 64-66. (In Russian)

25. Zhong R.Y., Xu X., Klotz E. Intellectual production in the context of the concept of "Industry 4.0": A review. *ScienceDirect*, 2017, Vol. 3, Issue 5, pp. 616-630. DOI: /10.1016/J.ENG.2017.05.015

Submitted: 09 September 2019

Accepted: 20 October 2019

Published: 24 October 2019