



Методические подходы к формированию маркетинговой составляющей технико-экономического обоснования проекта

А. С. Кузнецова

аспирант

Российский государственный университет социальных технологий,

Москва, Россия

ankuznetsova@mail.ru

Аннотация: В условиях усиления конкурентной борьбы и трансформации потребительских предпочтений ключевым фактором обеспечения устойчивого развития предприятия становится внедрение новых или модернизация существующих продуктов и услуг. Для оценки коммерческой целесообразности реализации таких проектов необходима разработка комплексного технико-экономического обоснования, включающего анализ рыночной конъюнктуры, оценку потенциальных рисков, построение финансовой модели и определение ресурсного обеспечения. Для анализа рынка и формирования маркетинговой стратегии автором предлагаются методики, интегрирующие опыт маркетинговой деятельности производственных предприятий на рынке B2B.

Активное вовлечение маркетингового отдела в процесс разработки технико-экономического обоснования позволяет подтвердить рыночный потенциал продукта, разработать маркетинговую стратегию, спрогнозировать объемы сбыта и снизить уровень неопределенности.

Ключевые слова: проект, методика, рынок, продукт, маркетинговая стратегия, зона ответственности, рыночный потенциал.

Для цитирования: Кузнецова А.С. Методические подходы к формированию маркетинговой составляющей технико-экономического обоснования проекта. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 1. С. 64–71. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-1-64-71>.

Methodological approaches to developing the marketing component of a project feasibility study

A. S. Kuznetsova

Postgraduate student

Russian State University of Social Technologies,

Moscow, Russian

ankuznetsova@mail.ru

Abstract: In the context of increasing competition and transformation of consumer preferences, the key factor in ensuring sustainable development of an enterprise is the introduction of new or modernization of existing products and services. To assess the commercial feasibility of implementing such projects, it is necessary to develop a comprehensive feasibility study, including an analysis of the market situation, an assessment of potential risks, the construction of a financial model and the determination of resource provision. For market analysis and the development of a marketing strategy, the author proposes methodologies that integrate the experience of marketing activities of manufacturing enterprises in the B2B market.

Active involvement of the marketing department in the process of developing a feasibility study allows you to confirm the market potential of the product, develop a marketing strategy, forecast sales volumes and reduce the level of uncertainty.

Keywords: project, methodology, market, product, marketing strategy, area of responsibility, market potential.

For citation: Yanchenko A.Y., Tararykova K.A. Criminalization of the economy as a threat to the economic security of the country. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 1. P. 64–71. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-1-64-71>.

В современных условиях постоянно ужесточающейся конкуренции и быстрой смены потребительских предпочтений внедрение новых и модернизация существующих продуктов и услуг

является ключевым фактором для поддержания роста и устойчивого развития предприятия. Перед тем, как решиться на масштабные изменения и нововведения, предприятие должно провести тщательный анализ и всестороннюю оценку своих проектов, чтобы убедиться в их коммерческой жизнеспособности. Однако многие руководители недооценивают важность глубокой и комплексной проработки планируемого проекта перед его запуском. При этом именно подобная проработка позволяет заранее определить потенциальные проблемы и риски и разработать план мероприятий по их минимизации, а также обеспечить эффективное распределение ресурсов. Важным инструментом планирования проекта является его технико-экономическое обоснование.

Технико-экономическое обоснование проекта (далее — ТЭО) — это документ, подтверждающий коммерческую привлекательность реализуемого на предприятии проекта, а также техническую возможность его реализации. В качестве проекта может рассматриваться разработка и внедрение в производство новой технологии, создание новых или модернизация имеющихся продуктов или услуг. Коммерческая привлекательность проекта предполагает оценку его финансовой состоятельности (получение прибыли) и оценку эффективности инвестиционных затрат ¹.

Для оценки технической возможности реализации проекта необходимо учесть такие факторы, как: имеющийся у предприятия научный, технологический и производственный потенциал, квалификация сотрудников, наличие необходимых материальных ресурсов, устоявшиеся связи с поставщиками и подрядчиками и пр. Одной из важнейших частей ТЭО является оценка потенциальных рисков, как внешних, так и внутренних, с которыми может столкнуться предприятие при реализации проекта ².

В результате разработки ТЭО заинтересованные стороны (в частности, акционеры и руководство предприятия) могут принять взвешенное управленческое решение о целесообразности запуска проекта, то есть, о возможности его реализации в установленные сроки с определенными ресурсами и желаемым уровнем доходности.

Такие мероприятия, как создание новых или модернизация существующих продуктов или услуг, в основном иницируются на предприятии при разработке маркетинговой стратегии. ТЭО формируется на завершающем этапе ее разработки для того, чтобы свести воедино все элементы стратегии и принять решение о целесообразности ее реализации с точки зрения экономической и финансовой эффективности. По сути, на данном этапе оценивается, есть ли коммерческие перспективы у нового продукта (продуктовой линейки), покрывает ли планируемый валовый доход (прогнозируемый объем продаж) необходимые затраты, какой будет срок окупаемости инвестиций, необходимых для обеспечения предусмотренных в стратегии мероприятий, устраивает ли он предприятие, можно ли установить цену на продукт, рекомендованную с точки зрения конкурентоспособности, при текущем уровне себестоимости и планируемой маржинальности и пр.

Как правило, в рамках разработки ТЭО (после формирования финансовой модели) идет процесс корректировки стратегии. Может быть изменен состав продуктовой линейки (например, какие-то продукты могут быть исключены или скорректированы сроки их вывода на рынок), пересмотрена ценовая политика, оптимизирован бюджет на продвижение и другие затраты ³.

Структура ТЭО, разрабатываемого на предприятии, может варьироваться в зависимости от вида и масштаба проекта. Однако оно всегда должно соответствовать своему основному предназначению — содержать данные, необходимые для подготовки выводов и заключения о целесообразности внедряемых изменений.

¹ Марамыгин М.С., Феофанов И.В. Коммерческая привлекательность инвестиционных проектов. Journal of new economy. 2006. № 5 (17). С. 92–98. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommercheskaya-privlekatelnost-investitsionnyh-proektov> (дата обращения: 16.02.2025).

² Технико-экономическое обоснование проекта — важность и содержание. — URL: <https://mksegment.ru/d/tekhniko-ehkonomicheskoe-obosnovanie-proekta-vazhnost-i-soderzhanie> (дата обращения: 16.02.2025).

³ Репкина, О.Б. Оптимизация ресурсов организаций (подразделений) / О.Б. Репкина, Д.В. Тимохин. — Москва-Берлин: ООО «Директ-Медиа», 2021. 244 с. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHТ.

В качестве базовой структуры ТЭО можно предложить следующую:⁴

1. Описание проекта (продукта). Цели и задачи проекта. Плановые ключевые показатели эффективности проекта.
2. Анализ рынка и маркетинговая стратегия.
 - Описание рынка. Расчет показателей конъюнктуры рынка. Тенденции развития рынка.
 - Анализ потребительских сегментов.
 - Конкурентный анализ. Товары-заменители.
 - Ценовая политика.
 - План продаж в натуральном и в денежном выражении (в рекомендованных розничных ценах).
 - Мероприятия по продвижению продукции (маркетинговый план). Оценка затрат на продвижение.
 - Политика продаж.
 - Сервисная политика.
 - Прогноз выручки от реализации продукции.
3. Основные этапы проекта. Календарный график реализации проекта.
4. Ресурсное обеспечение проекта.
 - Капитальные вложения.
 - Производственные ресурсы.
 - Персонал.
 - Оборотные средства.
 - Необходимые лицензии и разрешительные документы.
5. Бюджет проекта.
 - Источники финансирования проекта.
 - Бюджет расходов проекта.
6. Прогноз и анализ финансового состояния.
7. Расчет инвестиционной эффективности.
8. Анализ рисков.
9. Организационная структура проекта. Матрица ответственности

Разработка ТЭО — это совместный процесс, в который должны быть вовлечены сотрудники всех отделов предприятия.

Руководителю необходимо четко распределить зоны ответственности между сотрудниками, чтобы обеспечить эффективную работу команды и получить желаемый результат. Зоной ответственности в менеджменте называют обособленную область деятельности предприятия, за которую несет ответственность конкретный сотрудник или структурное подразделение (отдел), обладающие при этом необходимыми и достаточными компетенциями, ресурсами и полномочиями⁵.

При разработке ТЭО в зоне ответственности отдела маркетинга находится:⁶

- проведение анализа рынка с целью подтверждения рыночного потенциала нового продукта или необходимости внесения изменений (модификации) в существующий продукт для наиболее полного соответствия потребностям целевых потребителей;
- разработка маркетинговой стратегии по выводу нового или модифицируемого продукта на рынок, включающей в себя концепцию продукта, стратегию ценообразования, стратегию продаж и сервисную политику, стратегию маркетинговых коммуникаций;
- прогноз выручки от реализации продукции, учитывающий размер предоставляемых дилерам и дистрибьютерам скидок, определенных в стратегии продаж;

⁴ Техничко-экономическое обоснование проекта — важность и содержание. — URL: <https://mksegment.ru/d/tekhniko-ehkonomicheskoe-obosnovanie-proekta-vazhnost-i-soderzhanie> (дата обращения: 16.02.2025).

⁵ Эффективное распределение зон ответственности в отделе продаж. — URL: <https://dzen.ru/a/YMmgHnX7VTKZhbiV> (дата обращения: 16.02.2025).

⁶ Методика RACI: оптимизация распределения полномочий и ответственности. — URL: <https://www.cfin.ru/management/people/instructions/RACI.shtml> (дата обращения: 15.02.2025).

- формирование бюджета на продвижение продукции, являющегося частью общего бюджета расходов проекта.

Анализ рынка, проводимый с целью подтверждения рыночного потенциала исследуемого продукта, базируется на изучении конъюнктуры рынка и продукта с точки зрения его конкурентоспособности.

Для проведения данного анализа предлагается использовать универсальную методику, разработанную автором на основе изучения опыта маркетинговой деятельности производственных предприятий различных отраслей промышленности с учетом специфики и особенностей рынка B2B (Business to Business). Предлагаемая методика включает в себя следующие этапы:

1. Анализируются объемы рынка за предыдущие периоды, оцениваются темпы прироста рынка по годам, в т. ч. среднегодовой темп прироста рынка (CAGR) за период.⁷
2. Выявляются характерные черты рынка — волатильность, цикличность, наличие «структурных сдвигов», наличие явных трендов и т. д.
3. Определяются основные потребители, проводится оценка потребительских сегментов.
4. Анализируется структура рынка в разрезе различных параметров (например, типов оборудования, мощности, грузоподъемности и т. д.) и ее динамика. Оценивается перераспределение спроса, появление новых продуктовых ниш.
5. Анализируется плотность конкурентной среды, распределение рыночных долей, соотношение импортных и российских производителей, оцениваются барьеры выхода на рынок новых игроков.
6. Выявляются факторы, которые влияют на формирование объемов рынка и его развитие. Выявляются и анализируются потенциальные точки роста или ограничения для сохранения/увеличения уровня спроса (в т. ч. анализируются государственные программы, национальные проекты, законодательные акты/постановления, программы импортозамещения, которые могут влиять на формирование спроса).
7. Проводится сравнительный анализ продукта с основными конкурентами по ключевым параметрам, выявляется наличие/отсутствие конкурентных преимуществ продукта, оцениваются области дифференцирования и возможность формирования уникального торгового предложения (УТП).
8. Проводится ценовой анализ (сравнение с ценами конкурентов, оценивается адекватность ценового позиционирования продукта в соответствии с его характеристиками).

Расчет и анализ всех рыночных показателей базируется на доказательной аналитике. Доказательная аналитика формируется на основе анализа и оценки информации из достоверных и объективных источников: официальной статистической информации, актуальной нормативно-правовой документации, реализуемых национальных и государственных программах и других⁸.

Для анализа рынка по каждому исследуемому продукту в отдельности собираются статистические данные по рынку и формируются базы данных. Базы данных систематизируются и подлежат обработке в зависимости от анализируемых показателей по рынку с использованием ручной обработки данных и автоматизированных методов обработки данных (VBA, Python, Transact-SQL)⁹.

⁷ CAGR | Калькулятор и формула. — URL: <https://busyspace.ru/articles/cagr-chto-eto-i-formula/?ysclid=m7kmv3ec5r893919322> (дата обращения: 16.02.2025).

⁸ Чернышева, А. М. Промышленный (B2B) маркетинг : учебник и практикум для вузов / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 472 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-13680-7. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560172> (дата обращения: 15.02.2025).

⁹ Информационные системы управления производственной компанией: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н.Н. Лычкиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 241 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-00764-0. — Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560080> (дата обращения: 16.02.2025).

В зависимости от специфики продукта и рынка для сбора статистических данных по рынку могут использоваться следующие источники информации:

- данные по государственным и коммерческим закупкам (официальный сайт единой информационной системы в сфере закупок, поисково-аналитические системы);
- статистка ВЭД;
- базы статистических данных (данные ЕМИСС, Федеральной службы государственной статистики);
- базы данных профильных министерств, ведомств, ассоциаций (АЕВ — ассоциация европейских производителей, АВТОСТАТ, ГИБДД);
- официальные реестры:
 - реестры деклараций и сертификатов о соответствии продукции;
 - реестр строящихся объектов;
 - профильные реестры организаций, ведущих учет определенной продукции (морской регистр, реестр разрешений на установку рекламных конструкций, реестры СанПиН и т. д.);
- национальные проекты;
- Федеральные и региональные целевые программы и бюджеты;
- данные конкурентов (спецификации на продукцию, описание технических характеристик, прайс-листы и т. д.).

На основе данных, полученных в результате проведенного анализа рынка, формируются условия прогнозирования показателей рыночной конъюнктуры, с учетом которых определяются:¹⁰

- прогнозируемый темп прироста рынка (%) с учетом тенденций развития рынка;
- прогнозируемая доля сегмента (ниши), в котором будет реализовываться продукт, и его динамика;
- прогнозируемая доля рынка предприятия с учетом барьеров входа на рынок и наличия прямых конкурентов.

Результатом проводимого анализа рынка, как уже отмечалось ранее, является подтверждение рыночного потенциала нового продукта или необходимости внесения изменений (модификации) в существующий продукт.

На основе анализа данных, отражающих текущую рыночную конъюнктуру, разрабатывается маркетинговая стратегия по выводу нового или модифицированного продукта на целевой рынок. Для формирования стратегии рекомендуется применять методику, основанную на теоретических принципах маркетинга, с учетом систематизации и обобщения практического опыта, накопленного как российскими, так и зарубежными предприятиями в области вывода продукции на промышленные рынки. Такой подход позволяет минимизировать риски и повысить эффективность стратегических решений (рис. 1).

Предлагаемая методика охватывает все ключевые элементы комплекса маркетинга (4P: Product, Price, Place, Promotion) и предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1. Выбираются целевые (приоритетные) потребительские сегменты. Это позволяет сфокусировать усилия предприятия на наиболее перспективных группах потребителей, чьи потребности и предпочтения соответствуют характеристикам предлагаемого продукта.

2. Определяются маркетинговые параметры продукта. Маркетинговые параметры продукта включают в себя определение предпочтений и наиболее важных факторов, влияющих на выбор анализируемого продукта потребителями (потребительские требования), его основные технические и эксплуатационные характеристики.

3. Формируется продуктовая линейка, ее ширина (разнообразие продуктов) и глубина (модификации/ комплектации продуктов). Этот этап направлен на создание сбалансированного ассортимента, который удовлетворяет потребности различных сегментов рынка.

¹⁰ Фартушина А.С. Анализ методических принципов и подходов к прогнозированию конъюнктуры рынка. Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2010. №1.С.63—69. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodicheskikh-printsipov-i-podhodov-k-prognozirovaniyu-konyunktury-rynka> (дата обращения: 16.02.2025).

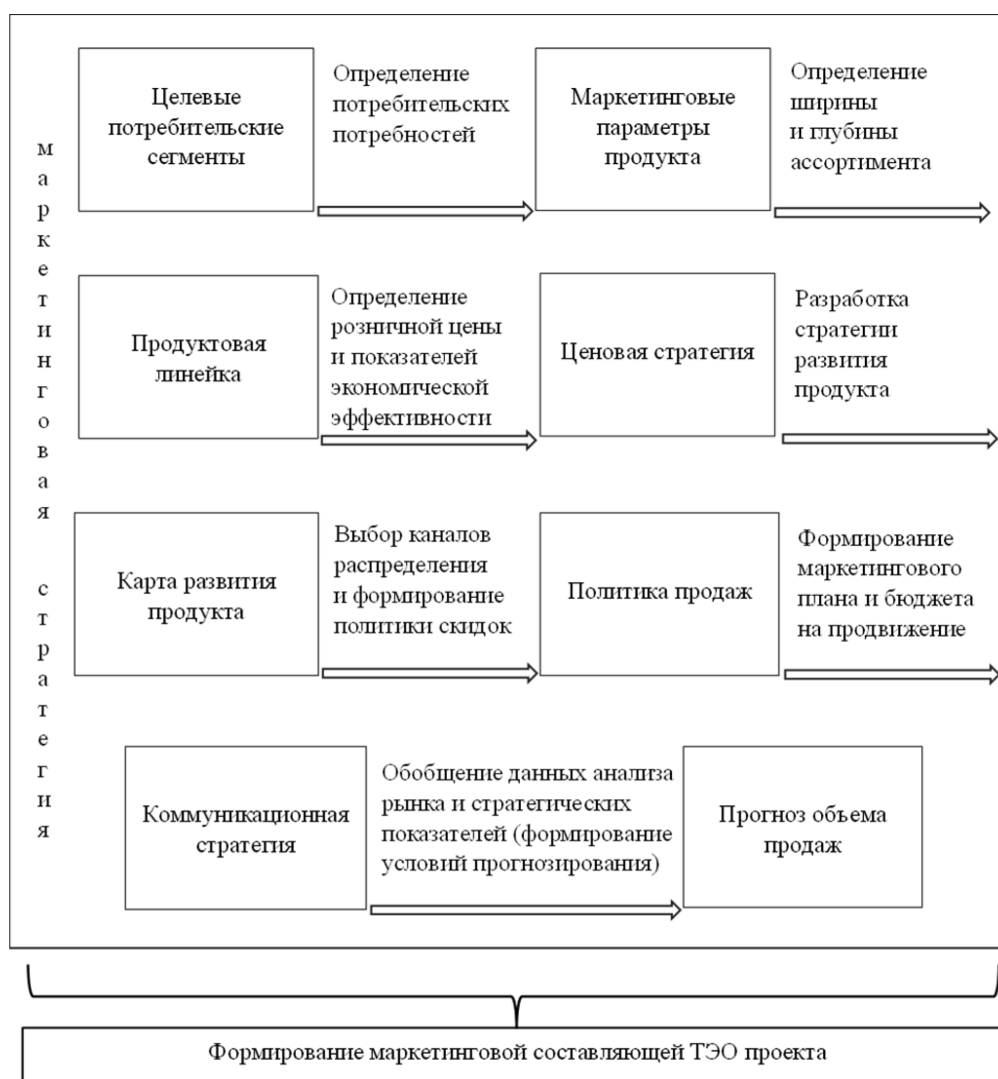


Рис. 1. Методика формирования маркетинговой составляющей ТЭО проекта ¹¹

4. Определяется ценовое позиционирование продуктов. На данном этапе определяется ценовая стратегия, которая учитывает позиционирование продукта относительно конкурентных предложений. Формируется рекомендованная розничная цена, которая должна быть привлекательной для конечного потребителя, одновременно обеспечивая рентабельность для компании. При этом учитываются такие факторы, как себестоимость продукции, ценовая эластичность спроса и ценовая политика конкурентов.

5. Формируется карта развития продукта, предполагающая разработку долгосрочной стратегии развития продукта, включая график вывода новых продуктов или их модификаций на рынок. Карта развития продукта позволяет компании планировать свои ресурсы и своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

6. Устанавливаются основные параметры политики продаж. На данном этапе осуществляется выбор каналов распределения (дистрибуции) и определение условий сотрудничества с дистрибьюторами или дилерами. Важным аспектом является установление размера максимальной скидки, предоставляемой партнерам, что позволяет стимулировать их активность на рынке.

¹¹ Разработано автором по данным: Технико-экономическое обоснование проекта — важность и содержание. — URL: <https://mksegment.ru/d/tekhniko-ehkonomicheskoe-obosnovanie-proekta-vazhnost-i-soderzhanie> (дата обращения: 16.02.2025).

7. Разрабатывается коммуникационная стратегия, предполагающая системный подход к информированию целевой аудитории (включая потребителей и других контрагентов) о параметрах и конкурентных преимуществах продукта. Основная цель данной стратегии заключается в стимулировании потребительского спроса и формировании устойчивого интереса к предлагаемому продукту. Эффективность маркетинговых коммуникаций напрямую коррелирует с ключевыми экономическими показателями предприятия, такими как объем продаж и уровень прибыли. Важным элементом данного процесса является формирование бюджета продвижения, который должен быть обоснован с точки зрения ожидаемого уровня рентабельности и соответствовать стратегическим целям компании.

8. На основании выводов, сделанных по результатам проведенного анализа рынка, заложенных в маркетинговую стратегию положений, и с учетом сформированных прогнозных показателей по рынку составляется прогноз объема продаж (валового оборота) на планируемый период. Так как в данном случае речь идет о стратегическом планировании, длительность прогнозного периода определяется сроком не менее чем пять лет.

Необходимо отметить, что с момента подтверждения наличия у нового продукта рыночного потенциала (подтверждения необходимости внесения изменений (модификации) в существующий продукт) отдел маркетинга проводит постоянный мониторинг рынка. Это связано с необходимостью отслеживания возможных изменений рыночной конъюнктуры, которые могут повлиять на реализацию проекта (в том числе, на прогноз объема продаж)¹².

При необходимости на стадии формирования ТЭО отдел маркетинга осуществляет:

- корректировку маркетинговой стратегии (состав продуктовой линейки, цены, сроки и др.);
- корректировку прогноза объема продаж.

Таким образом, активное участие отдела маркетинга в разработке технико-экономического обоснования проекта, направленного на создание новых или модернизацию существующих продуктов или услуг, играет ключевую роль в обеспечении его успешной реализации. Одним из ключевых аспектов участия маркетингового отдела в данном процессе является количественная оценка ожидаемых результатов, включая прогнозирование объемов продаж и расчет потенциальной доли рынка. Такой подход позволяет руководству предприятия принимать обоснованные решения, основываясь на объективных данных, а не на интуитивных предположениях. Кроме того, маркетинговый анализ способствует выявлению потенциальных рисков, таких как изменения потребительских предпочтений, усиление конкуренции или неблагоприятные изменения в макроэкономической среде. На основе выявленных рисков разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на их минимизацию, что повышает устойчивость проекта в долгосрочной перспективе.

В заключение следует отметить, что интеграция маркетинговой составляющей в процесс разработки технико-экономического обоснования является необходимым условием для успешного вывода новых или модернизированных продуктов на рынок. Это позволяет не только обосновать экономическую целесообразность проекта, но и обеспечить его адаптацию к динамично изменяющимся условиям рынка. Грамотная организация процесса, включая четкое распределение зон ответственности и координацию усилий всех участников, способствует достижению поставленных целей и укреплению конкурентных позиций предприятия.

Список литературы

1. Информационные системы управления производственной компанией: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Н. Н. Лычкиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 241 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-00764-0. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560080> (дата обращения: 16.02.2025).
2. Марамыгин М.С., Феофанов И.В. Коммерческая привлекательность инвестиционных проектов. Journal of new economy. 2006. № 5 (17). С. 92–98. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommercheskaya-privlekatelnost-investitsionnyh-proektov> (дата обращения: 16.02.2025).

¹² Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С.В. Карповой, С.В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 396 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-14869-5. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561097> (дата обращения: 15.02.2025).

3. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник и практикум для вузов / Под общей редакцией С.В. Карповой, С.В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 396 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-14869-5. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561097> (дата обращения: 15.02.2025).
4. Методика RACI: оптимизация распределения полномочий и ответственности. — URL: <https://www.cfin.ru/management/people/instructions/RACI.shtml> (дата обращения: 15.02.2025).
5. Репкина, О.Б. Оптимизация ресурсов организаций (подразделений) / О.Б. Репкина, Д.В. Тимохин. — Москва-Берлин: ООО «Директ-Медиа», 2021. 244 с. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.
6. Техничко-экономическое обоснование проекта — важность и содержание. — URL: <https://mksegment.ru/d/tekhniko-ehkonomicheskoe-obosnovanie-proekta-vazhnost-i-soderzhanie> (дата обращения: 16.02.2025).
7. Фартушина А.С. Анализ методических принципов и подходов к прогнозированию конъюнктуры рынка. Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 63—69. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodicheskikh-printsipov-i-podhodov-k-prognozirovaniyu-konyunktury-rynka> (дата обращения: 16.02.2025).
8. Чернышева, А.М. Промышленный (B2B) маркетинг: учебник и практикум для вузов / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 472 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-13680-7. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560172> (дата обращения: 15.02.2025).
9. Эффективное распределение зон ответственности в отделе продаж. — URL: <https://dzen.ru/a/YMmgHnX7VTKZhbiV> (дата обращения: 16.02.2025).
10. CAGR | Калькулятор и формула. — URL: <https://busyspace.ru/articles/cagr-chto-eto-i-formula/?ysclid=m7kmv3ec5r893919322> (дата обращения: 16.02.2025).

References

1. Production company management information systems: textbook and workshop for universities/Edited by N.N. Lychkina. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 241 p. (Higher education). ISBN 978-5-534-00764-0. Text: electronic. Educational platform Yurayt [site]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560080> (access date: 16.02.2025).
2. Maramygin M.S., Feofanov I.V. Commercial attractiveness of investment projects. Journal of new economy. 2006. № 5 (17). S. 92—98. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommercheskaya-privlekatelnost-investitsionnyh-proektov> (access date: 16.02.2025).
3. Marketing in industries and fields of activity: textbook and workshop for universities/under the general editorship of S.V. Karpova, S.V. Mkhitaryan. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 396 p. (Higher education). ISBN 978-5-534-14869-5. Text: electronic. Educational platform Yurayt [site]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561097> (access date: 15.02.2025).
4. RACI methodology: optimization of the distribution of powers and responsibilities. — URL: <https://www.cfin.ru/management/people/instructions/RACI.shtml> (access date: 15.02.2025).
5. Repkina, O.B. Optimization of resources of organizations (divisions) / O.B. Repkina, D.V. Timokhin. — Moscow-Berlin: Direct-Media LLC, 2021. 244 pp. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.
6. Feasibility study of the project — importance and content. — URL: <https://mksegment.ru/d/tekhniko-ehkonomicheskoe-obosnovanie-proekta-vazhnost-i-soderzhanie> (access date: 16.02.2025).
7. Fartushina A.S. Analysis of methodological principles and approaches to forecasting market conditions. Bulletin of AGTU. Series: Economics. 2010. № 1. S. 63—69. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodicheskikh-printsipov-i-podhodov-k-prognozirovaniyu-konyunktury-rynka> (access date: 16.02.2025).
8. Chernysheva, A.M. Industrial (B2B) marketing: textbook and workshop for universities / A.M. Chernysheva, T. N. Yakubova. — 2nd ed. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 472 p. (Higher education). ISBN 978-5-534-13680-7. Text: electronic. Educational platform Yurayt [site]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560172> (access date: 15.02.2025).
9. Efficient distribution of responsibilities in the sales department. — URL: <https://dzen.ru/a/YMmgHnX7VTKZhbiV> (access date: 16.02.2025).
10. CAGR | Calculator and Formula. — URL: <https://busyspace.ru/articles/cagr-chto-eto-i-formula/?ysclid=m7kmv3ec5r893919322> (access date: 16.02.2025).

Статья поступила в редакцию 17.02.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.

The article was submitted 17.02.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.