

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления  
Кафедра маркетинга

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ маркетинга \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ И.В. Котляревская  
(подпись) (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

Разработка методического подхода к формированию маркетинговой  
стратегии импортозамещения на предприятии строительной отрасли

Научный руководитель  
доцент

М.А. Илышева

Нормоконтролер  
ст. преподаватель

О.С. Сторожева

Студент гр. ЭУМ-201905

В.С. Веснина

Екатеринбург  
2022

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 93с., 27 табл., 20 рис., 71 источник.

### МАРКЕТИНГ, ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ, SWOT – АНАЛИЗ, СТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ

Цель работы – разработка и апробация методического подхода и рекомендаций для формирования маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятиях строительной отрасли в санкционных условиях.

Объект исследования: методология управления организационными процессами предприятия строительной отрасли в санкционных условиях.

Научная новизна:

- определено понятие маркетинговой стратегии импортозамещения;
- разработан методический подход в виде алгоритма формирования маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятиях строительной отрасли, обеспечивающий оперативность перехода за счет внедрения проектного управления.

Практическая значимость:

- на основе предложенного методического подхода разработан проект по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения с возможностью тиражирования на предприятиях строительной отрасли.

В результате оценки эффективности проекта по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс» был сделан вывод о целесообразности формирования данной стратегии на предприятии и эффективности предложенной методики.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Теоретические аспекты формирования стратегии импортозамещения на предприятии .....	7
1.1 Сущность маркетинга в импортозамещении .....	7
1.2 Феномен импортозамещения как фактор развития отрасли .....	10
1.3 Использование проектного управления при реализации стратегии импортозамещения .....	18
2 Анализ возможностей импортозамещения в строительной отрасли .....	25
2.1 Основные тенденции рынка многоквартирного жилищного строительства .....	25
2.2 Анализ стратегических аспектов маркетинга корпорации «Атомстройкомплекс» и оценка рыночных позиций .....	36
2.3 Разработка методического подхода к формированию маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии .....	68
3 Организация и управление проектом разработки маркетинговой стратегии импортозамещения .....	73
3.1 Разработка концепции проекта по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс» .....	73
3.2 Разработка основных этапов проекта .....	77
3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта .....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое маркетинговое планирование имеет существенное значение для предприятий, особенно в условиях нестабильной, изменчивой политической и экономической среды. Одним из предназначений маркетинговой стратегии является осуществление координации деятельности предприятия в направлении удовлетворения потребностей целевых потребителей. Современный маркетинг основывается на концепции маркетинга взаимодействия или маркетинга «партнерских» отношений с потребителем, что обеспечивает долгосрочные отношения с ним.

Строительный комплекс является одним из важнейших секторов экономики, базовой отраслью для развития ее других компонентов и реализует социальные потребности общества. Трансформация экономического развития в целом зависит от уровня конкурентоспособности строительной отрасли и эффективности деятельности ее хозяйствующих субъектов. Успешность трансформационных процессов обусловлена, с одной стороны, инновационным развитием строительного комплекса, а с другой — стратегическим регулированием его развития на национальном и региональном уровнях.

Впервые активный переход на импортозамещение в строительстве начался в 2014 году, когда на Россию обрушилась волна иностранных санкций. Оперативный запуск программы импортозамещения позволил развить собственные производства, снизить долю импорта, добиться рекордных показателей ввода в действие жилых домов.

В 2022 году количество ограничительных мер в отношении российских компаний значительно возросло, работа над вопросами минимизации импорта возобновилась с новой силой.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью решения проблемы импортозависимости российских строительных компаний.

Целью исследования является разработка и апробация методического подхода и рекомендаций для формирования маркетинговой стратегии

импортозамещения на предприятиях строительной отрасли в санкционных условиях.

Задачи исследования:

- систематизировать подходы к формированию маркетинговой стратегии в импортозамещении;
- проанализировать имеющиеся возможности импортозамещения в строительной отрасли, разработать методический подход и рекомендации для формирования маркетинговой стратегии в санкционных условиях;
- провести апробацию разработанного подхода к формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс».

Объект исследования: управление организационными процессами предприятия строительной отрасли в санкционных условиях.

Предмет исследования: маркетинговая деятельность, направленная на формирование стратегии импортозамещения на предприятиях строительной отрасли.

Методологическим инструментарием исследования послужили анализ, синтез, обобщение, системный подход, аналитический, статистический, индукция, дедукция, метод аналогий, сравнения и табличный метод.

Вопросом исследования проблем, возникающих при внедрении маркетинговых подходов и методов в политику импортозамещения внесли такие ученые как: Кузнецова Г.В., Е.В. Волкодавова, Цедилин Л.И., Кирбитова С.В., Никитина К.К., Петров А.М., Ивер Н.Н., Миронов М.Г., Мартынович В.И., Найденов В.И., Плеханов С.В., Григорян Е.С., Яшина М.Н., Яшин Н.С.

Несмотря на достаточное количество работ, отведенной данной теме, проблема реализации стратегии на предприятии раскрыта недостаточно полно. Отсутствует понятие «маркетинговая стратегия импортозамещения», недостаточно раскрыта последовательность формирования и реализации стратегии импортозамещения на предприятии строительной отрасли.

Научная новизна заключается в следующем:

– определено понятие маркетинговой стратегии импортозамещения;

Маркетинговая стратегия импортозамещения – это реализуемая на предприятии система мер с применением маркетинговых подходов и инструментов при замещении импортируемого сырья, материалов и изделий на отечественные аналоги, обладающие схожими или более высокими потребительскими свойствами, способствующая достижению стратегических целей предприятия и обеспечивающая его устойчивое положение на конкурентном рынке.

– разработан методический подход в виде алгоритма формирования маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятиях строительной отрасли, обеспечивающий оперативность перехода за счет внедрения проектного управления.

Практическая значимость заключается в том, что на основе предложенного методического подхода разработан проект по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения, который может быть использован руководителями отечественных предприятий строительной отрасли.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе нормативно-правовых актов и законов Российской Федерации, с учетом статистических данных и аналитической информации Федеральной службы государственной статистики, Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ.

Результаты исследования приняты к рассмотрению и использованию при реализации стратегии импортозамещения на предприятии АО "Корпорация "Атомстройкомплекс".

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

## **1 Теоретические аспекты формирования стратегии импортозамещения на предприятии**

В главе рассмотрены основные этапы развития импортозамещения в СССР и России, роль маркетинговой составляющей в стратегии импортозамещения, проанализированы научные работы в данной теме и введено понятие маркетинговой стратегии импортозамещения. Рассмотрена роль политики импортозамещения в строительной отрасли, проанализирована доля импорта в строительстве. Определены возможности и ограничения импортозамещения в строительной отрасли. Дан положительный прогноз развития программы импортозамещения в России.

### **1.1 Сущность маркетинга в импортозамещении**

Импортозамещение, как внутренняя политика государства, подразумевает под собой экономическую стратегию защиты от иностранной экспансии путем замещения импортируемых товаров товарами национального производства.

Целью данной стратегии является снижение внешней зависимости экономики страны от иностранных товаров и повышение уровня развития собственных технологий и производств.

Также, импортозамещение позволяет создавать дополнительные рабочие места для граждан и сохранить прибавочную стоимость, выгоды от которой страна не получает, если продукция приобретает за рубежом [9].

Импортозамещение в нашей стране имеет достаточно давнюю и сложную историю. Попытки построить высокоразвитую самостоятельную промышленность проводились неоднократно. Многие из них завершались успешно, но зачастую, носили кратковременный характер и не приводили к повышению эффективности экономики.

Успешным примером реализации политики импортозамещения в СССР можно считать период сталинской индустриализации 1930-х годов, когда в кратчайшие сроки с нуля была выстроена промышленность и необходимая для

нее ресурсная база, системы научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности. Собственная промышленная база позволила избавиться от импорта промышленной продукции и оборудования, способствовала победе в Великой Отечественной войне.

Однако, сохранить условия для дальнейшего совершенствования промышленности не удалось: отсутствовал механизм инновационного развития, был выбран трудоемкий, а не капиталоемкий путь. В итоге, стало нарастать отставание СССР от ведущих стран по уровню экономического и технологического развития, производительности труда, компьютеризации.

Проблема импортозамещения в постсоветской России возникла на фоне перехода от плановой экономики к рыночной. Страна потеряла значительную часть производственных сил, стала рынком сбыта для иностранной продукции и поставщиком природных ресурсов для зарубежных стран. Российские производители оказались в неконкурентоспособном положении по отношению к зарубежным поставщикам. В целях защиты экономики началось активное импортозамещение, что способствовало экономическому росту, сокращению доли импортируемой продукции и частичному укреплению позиций производителей на отечественном рынке.

Актуальность импортозамещения в России сегодня резко возросла на фоне украинского кризиса и введенных против страны санкций [11]. Проблемы реализации стратегии импортозамещения, в которой задействованы практически все сектора экономики, в том числе жилищное строительство, вызывают растущий интерес со стороны отечественных ученых.

При реализации программы импортозамещения нельзя не рассматривать роль маркетинга. Маркетинг в политике импортозамещения предполагает особую форму исследований рынка для обеспечения высокоэффективных закупок.

Они исследуют теоретические аспекты и практические результаты реализации политики импортозамещения и делают попытки определить



основы применения и внедрения маркетинговых подходов и методов в политику импортозамещения. Это такие ученые как: Кузнецова Г.В., Е.В. Волкодавова, Цедилин Л.И., Кирбитова С.В., Никитина К.К., Петров А.М., Ивер Н.Н., Миронов М.Г., Мартынович В.И., Найденков В.И., Плеханов С.В., Григорян Е.С., Яшина М.Н., Яшин Н.С [9].

Е.В. Волкодавова дает следующее определение: «Стратегия импортозамещения – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченных предприятием целей по объемам и структуре импортозамещения для повышения эффективности его деятельности».

Котлер Ф.: «Маркетинговая стратегия – это составная часть стратегии деятельности организации, направленная на разработку, создание и продвижение до покупателя услуг и товаров, в наибольшей степени отвечающих его потребностям».

Одним из наиболее полных определений маркетинга импортозамещения дал Антонов В. Н. в своей научной статье: «Маркетинг импортозамещения – это комплекс маркетинговых инструментов, использование которых направлено на минимизацию или прекращение импорта определенных зарубежных товаров путем их замещения на внутреннем рынке страны отечественными аналогами, адекватными или обладающими более высокими потребительскими свойствами и стоимостью не выше импортных, на основе маркетинговых подходов и маркетинговых инноваций» [9].

В настоящее время в научной среде не существует трактовок понятия маркетинговой стратегии импортозамещения.

Но для эффективного развития российской экономики необходимо создание конкурентоспособного производства с соответствующей информационной поддержкой товаропроизводителей продукции, которые, в свою очередь, должны реализовывать грамотную маркетинговую стратегию [3]. Поэтому дадим собственное определение маркетинговой стратегии импортозамещения.

Маркетинговая стратегия импортозамещения – это реализуемая на предприятии система мер с применением маркетинговых подходов и инструментов при замещении импортируемого сырья, материалов и изделий на отечественные аналоги, обладающие схожими или более высокими потребительскими свойствами, способствующая достижению стратегических целей предприятия и обеспечивающая его устойчивое положение на конкурентном рынке.

Современная маркетинговая политика должна быть адаптирована к меняющимся социально-экономическим условиям, обеспечивать успешное позиционирование предприятия на рынке [10].

## 1.2 Феномен импортозамещения как фактор развития отрасли

Строительная отрасль – важнейшая часть экономической системы России, занимает 5,1% ВВП, обеспечивает 12% от общего объёма налоговых поступлений и гарантирует рабочие места для 10% работоспособного населения [23].

Строительство тесно связано со многими отраслями: производством строительных материалов, деревообрабатывающей промышленностью, металлургией, машиностроением и другими [24]. Основные отрасли, обеспечивающие строительство представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные отрасли, обеспечивающие строительство [24]

Обслуживающая отрасль	Используемая продукция (услуги)	Доля продукции (услуг), используемая в строительной отрасли по данным Росстата
Производство строительных материалов	Цемент, известь, кирпич, сухие смеси и др.	50%
Деревообрабатывающая промышленность	Круглый лес, доски, паркет, дверные блоки и др.	40%
Металлургия	Швеллеры, двутавры, лист, металлоконструкции	18%
Машиностроение	Краны, экскаваторы, бетононасосы, компрессоры и др.	10%
Логистика	Услуги по транспортировке грузов	20%

В соответствии с таблицей 1, строительная отрасль взаимодействует практически со всеми отраслями экономики. Рост выполненных в строительстве работ обеспечивает рост производства и затрат сопутствующей продукции, обеспечивает развитие и существенную поддержку национальной экономики.

Современная обстановка в мире характеризуется политической и финансовой нестабильностью. Вопросы, затрагивающие уровень устойчивости экономического развития государства и социума, стали крайне важны и актуальны на сегодняшний день [27].

Достаточно значимым фактором, который влияет на экономическую стабильность и, в том числе, безопасность, – тенденция импортозамещения [28].

Введенные против России экономические санкции со стороны западных стран в период 2021-2022 гг., привели к вынужденным ответным мерам России по-новому ставить вопросы импортозамещения, а также актуализировать необходимость исследования социальных и экономических последствий этих мер, преимуществ и рисков, возможностей и угроз для экономики страны [29].

С учетом последних изменений на мировом рынке приоритетом развития строительной отрасли становится формирование высокотехнологичных, конкурентоспособных отраслей строительства при одновременном активном импортозамещении [29].

Роль политики импортозамещения в системе обеспечения экономической безопасности страны характеризуется двойственно с учетом неоднозначности влияния импорта на национальную экономику. Чрезмерный импорт, либеральная политика государства и как результат – высокий уровень конкурентоспособности ввозимых товаров приводит к подавляющему влиянию импорта на внутреннем рынке, куда достаточно проблематично пробиться собственным производителям [28].

Однако, при определенных ограничениях со стороны государства, присутствие импортных товаров усиливает конкурентную борьбу, что ведет к

совершенствованию технологии производства и улучшению качества товаров [28].

Затрагивая тему о стремлении страны к импортозамещению, необходимо также осознавать, что ни одна страна в мире не в состоянии отказаться целиком и полностью от импорта и создать на своей территории экономически эффективное производство во всех отраслях. Ограниченность ресурсов делает это невозможным. Так же определенный набор высококачественных и технологичных импортных товаров заменять просто нецелесообразно ввиду недостаточной развитости или отсутствия национальных технологий и производств [30].

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на весьма неоднозначное отношение к политике импортозамещения, как стимулятору развития национальной экономики, в нынешних условиях разумное применение данной стратегии может способствовать развитию высокотехнологичных производств.

Доля зарубежного оборудования и материалов, которые используются при строительстве жилья, варьируется в зависимости от класса недвижимости. Чем выше статус объекта – тем больше зарубежных компонентов. В жилье комфорт-класса доля импортных материалов и оборудования не превышает 10%. В новостройках бизнес-класса доля импортных материалов уже 30%, а в премиальных и элитных проектах — около половины [29].

С 2014г. уже реализуется задача по преодолению критической зависимости от зарубежных технологий и промышленной продукции.

В рамках данной задачи была разработана стратегия развития промышленности строительных материалов. В ней описывается уровень обеспеченности отрасли материалами отечественного производства (рисунок 1).

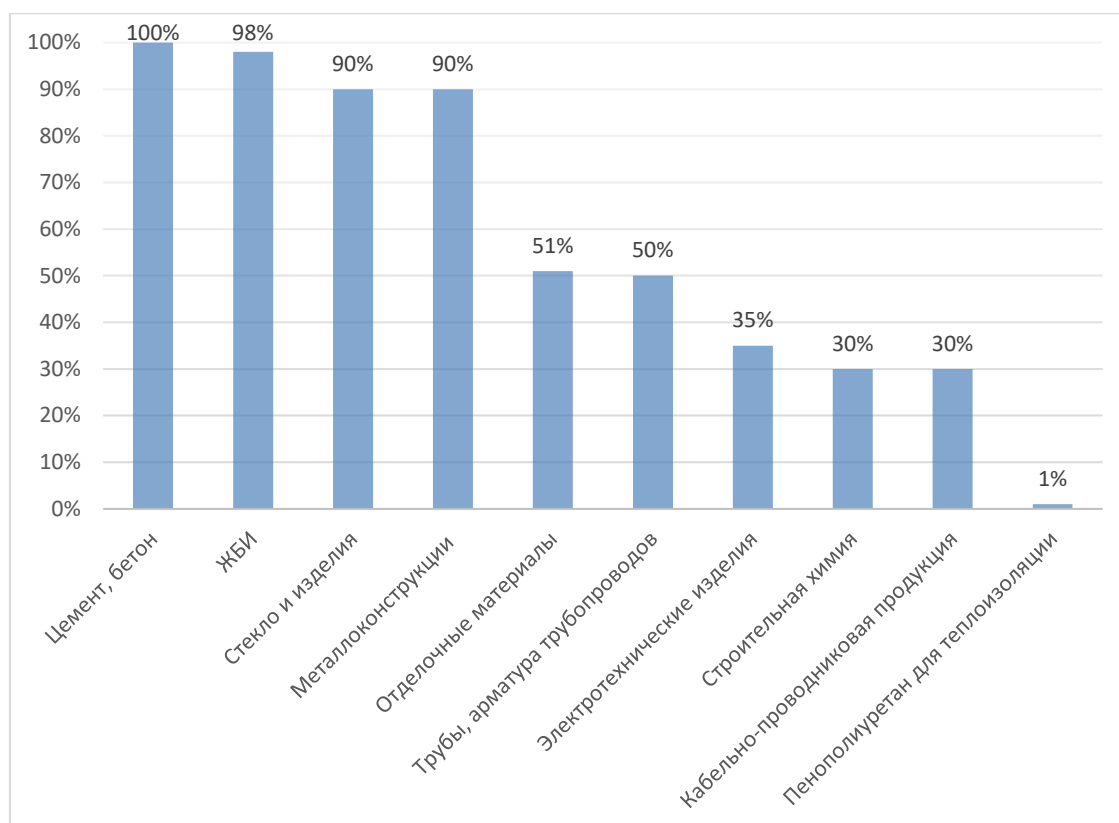


Рисунок 1 – Уровень обеспеченности строительной отрасли материалами отечественного производства

Согласно рисунку 1, можно сделать вывод, что за восемь лет политики импортозамещения удалось заметно снизить долю импорта в строительстве. Традиционно на стройках используются местные песок, щебень, металл. Достаточная сырьевая база позволила быстро наладить производство таких важных в строительстве материалов как цемент и кирпич.

По данным аналитиков РАСК, только за 2014 год их импорт строительных материалов снизился более чем на 80% [33].

В массовом сегменте удалось быстро увеличить производство дверей, пластиковых и алюминиевых оконных конструкций, а также заменить российскими аналогами большинство материалов для чистовой отделки. Однако, в премиальных жилых комплексах доля импортных отделочных материалов по-прежнему остается на высоком уровне, поскольку наши аналоги все же уступают импортным по качеству, например, сантехнические изделия и керамическая плитка [33].

Импортозависимость строительной отрасли лежит исключительно в разделе инженерного оборудования и строительной техники [33].

Чтобы снизить стоимость некоторых комплектующих и материалов, западные компании начали открывать свои производства и заводы в России. В этом случае уместно говорить о частичном импортозамещении, при котором сохраняется высокая зависимость от внешнеэкономической конъюнктуры [29].

Отдельно стоит сказать про рабочую силу. Число европейских специалистов на объектах жилого строительства в нашей стране невелико, в основном привлекаются рабочие из стран СНГ – Узбекистана, Таджикистана, Белоруссии. Доля нерезидентов составляет 70-80%. Также, в связи с коронавирусом, политической ситуацией, возникают сложности с привлечением иностранных рабочих на отечественные стройки [33].

Рабочие постоянно меняются, найти замену специалистам, которые должны были въехать в страну в ближайшее время непросто. А привлечение местной рабочей силы обойдется застройщикам на 20% дороже, что может отразиться на себестоимости строительства [33].

Технологическое обновление предприятий строительной отрасли происходит в основном в форме заимствования зарубежных технологий, прежде всего, путем импорта технологического оборудования. Этот процесс свидетельствует о существовании и увеличении существующего разрыва между потребностями экономики в инновационном обновлении и возможностями удовлетворения этих потребностей с помощью научно-исследовательского комплекса страны. Однако процессы импортозамещения в строительной отрасли имеют ряд ограничений. Соотношение возможностей и ограничений импортозамещения в строительной отрасли представлено в таблице 2 [34].

Таблица 2 – Возможности и ограничения импортозамещения в строительной отрасли [34]

Потенциальные возможности	Существующие ограничения
Снижение технологической зависимости отрасли. Обеспечение безопасности страны	Относительно длительный период «перезагрузки» на новую модель развития, ограничения в финансовых ресурсах
Развитие производственных мощностей, техническое перевооружение предприятий отрасли	Создание производства какой-либо продукции на российской территории при недостаточности мощностей или ресурсов может привести к все возрастающей зависимости от импорта технологий и материалов
Повышение качества производимых товаров, повышение конкурентоспособности продукции	Недостаточно высокий уровень профессиональных кадров
Развитие инновационной активности в отрасли. Импортозамещение должно строиться на инновационной основе и ориентироваться не на заимствование зарубежных аналогов, а на опережающее развитие собственных технологий	Импортозамещение предполагает реализацию политики догоняющего, а не опережающего развития, поскольку, заимствуя зарубежный опыт и замещая уже существующую иностранную продукцию и технологии отечественная промышленность всегда будет отставать

Импортозамещение может реализовываться в двух основных направлениях, требующих разных подходов к поддержке и стимулированию, в том числе со стороны государства:

– импортозамещение продукции строительного назначения, направленное на минимизацию рисков срыва поставки импортной продукции строительного назначения и преимущественное применение отечественных аналогов импортной продукции строительного назначения при максимально возможном обеспечении качественных характеристик строительных объектов;

– импортозамещение в области технологий производства продукции строительного назначения, ориентированное на нормативное и экономическое стимулирование развития производства отечественной конкурентоспособной продукции строительного назначения и технологическую и управленческую модернизацию промышленности строительных материалов, строительной индустрии и пр. [34]

Российское правительство выбрало первый вариант импортозамещения в строительной отрасли [34].

Введенные санкции уже начали оказывать и более масштабное, но опосредованное влияние на рынок. Рост ключевой ставки уже сделал ипотеку фактически недоступно дорогой, что уже привело к отмене ряда сделок и сокращению темпов выдачи жилищных кредитов. А приостановка деятельности ряда западных компаний и возможный новый виток падения доходов населения в целом сделает новостройки еще менее доступными, что также может привести к заметному снижению спроса [35].

В связи с санкциями и общей ситуацией в экономике правительство России оперативно разрабатывает антикризисный план и меры поддержки строительной отрасли, которые позволят рынку недвижимости развиваться в дальнейшем. Эти шаги сегодня уже предпринимаются, и это положительный шаг для девелоперов и покупателей [35].

Госдума приняла закон о сокращении срока согласования проекта генплана и других документов территориального планирования до 1 месяца против 3х месяцев ранее. Вместе с тем обсуждение генплана, плана застройки территорий и правил землепользования на слушаниях может проводиться одновременно. Немаловажно для девелоперов, что предоставлена возможность предоставления участков под застройку без торгов с сокращением сроков предоставления этих участков, что позволит не снижать темпы ввода планируемых квадратных метров жилья [35].

Российские производители имеют ряд преимуществ перед иностранными компаниями:

- лучшее знание условий эксплуатации;
- возможность организовать качественное постпродажное обслуживание;
- постоянное взаимодействие с потребителями [9].



Основные факторы, влияющие на качественное развитие промышленности строительных материалов и повышение ее конкурентоспособности:

- технологические прорывы;
- разработка новых материалов;
- внедрение в производственные процессы инновационных технологий (в том числе нанотехнологий);
- снижение затрат и рост производительности труда [9].

К основным приоритетам импортозамещения в строительной отрасли относятся следующие:

- значительное усовершенствование импортных аналогов и выпуск собственных оригинальных продуктов и технологий;
- выстраивание всей технологической цепочки «производство оборудования — производство стройматериалов и конструктивных элементов — проектирование с использованием произведенных стройматериалов и конструктивных элементов — строительство по единой технологии объектов жилого, промышленного, сельскохозяйственного, инфраструктурного назначения» и выходе продукции на потребителей через механизмы софинансирования.
- организация объединений независимых организаций и предприятий на основе создания кластерных объединений межотраслевого характера;
- переход государственных органов к кластерной политике [9].

Ввиду тенденции развития и разработки стратегий и программ по внедрению технологий в производство, можно прогнозировать положительное развитие программы импортозамещения, которое обеспечит создание дополнительных рабочих мест, появление новых компаний и предприятий, и создаст благоприятные условия для отечественных производителей.

### **1.3 Использование проектного управления при реализации стратегии импортозамещения**

Управление проектами – это целенаправленная управленческая деятельность, ограниченная по времени и требованиям, а также имеющая конкретный результат. Для выполнения проекта требуются трудовые, материальные и финансовые ресурсы.

Преимущества проектного управления:

- нацеленность на результат;
- гибкость и быстрое реагирование;
- рациональное планирование;
- разделение полномочий;
- оптимизация затрат.

Проекты классифицируются по сферам и видам деятельности, по масштабности, продолжительности [5].

Группы взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, ресурсами, временем, технологией и т.д., называют программой [5]. Программа способна обеспечить максимальную выгоду организации, в то время, когда отдельный проект не даст необходимого результата.

Программы, в свою очередь, формируют портфель проектов и программ.

При формировании портфеля, группы проектов и программ могут быть не связаны по целям и результатам, но должны иметь общие ограничения по ресурсам.

Импортозамещение — это всегда нетривиальный проект, подчас инновационный, бизнесу неизбежно придется решать новые для себя задачи. Ни у одного менеджера не хватит времени и сил, чтобы управлять ими в ручном режиме, поэтому нужна интеллектуальная автоматизированная система управления, которая стандартизирует процессы и даст единую панель управления всем портфелем проектов. В России сейчас есть целый ряд интеллектуальных систем управления проектами (ИСУП), которые в этом

помогут: ADVANTA, «Битрикс24», «Мегаплан», 1С:Управление проектами и другие.

Проектное управление в государственном секторе воспринимается как современная модель управления или ее эффективный инструмент в государственных органах [9].

Для реализации отечественной политики импортозамещения активно применяется проектный подход. На первом заседании Совета по стратегическому развитию страны Президент РФ В.В. Путин призвал к необходимости применения проектного подхода в реализации важных государственных целей, в том числе импортозамещения, поскольку «без проектного подхода нам сегодня не решить стоящие перед страной задачи» [16].

Сегодня в России продолжает успешно действовать Программа импортозамещения – государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», запущенная 15 апреля 2014 года. Документом утверждены планы развития импортозамещения для каждого вида промышленности вплоть до 2024 года. На реализацию проекта ежегодно выделяются миллиарды рублей (в 2021 году – более 330 млрд руб.).

Реализация программы импортозамещения особенно важна в стратегических отраслях, в частности, в строительном комплексе, поскольку является обязательным условием обеспечения экономической безопасности страны.

В связи с этим, можно сделать вывод, что изучение применения проектного управления и перехода предприятий от классического менеджмента к проектному, представляется достаточно актуальной темой. Проектный подход рассматривается как инструмент, который позволяет эффективно управлять финансовыми и административными ресурсами, применять специальные технологии управления и достигать конкретных результатов.

Для претворения в жизнь государственных программ в России начался переход к проектному менеджменту на всех уровнях управления. Осенью 2016 года в активную фазу перешла работа, которая связана с планированием неотложных мероприятий по налаживанию проектной деятельности, определенная распоряжением Правительства Российской Федерации [9]. Но этот процесс тормозится медленным развитием технической базы, поскольку техника для строительства приобретает за рубежом. По данным Росстата, оценочная доля импорта строительных машин и механизмов составляет порядка 50%. Отечественные модели менее надежны, а цена оборудования и строительной спецтехники высока. Доля импортной техники в строительстве представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Доля импортной техники в строительстве РФ [13]

В конце 2016 года Правительством Российской Федерации было запущено несколько первоочередных проектов, обеспечивающих ощутимый социально-экономический эффект. Но переход к проектному менеджменту связан с рядом трудностей, среди которых дефицит квалифицированных кадров в области проектного управления, инертность действующих управленческих систем, персонификация ответственности. Для того, чтобы проектное управление стало инструментом для разработки реальных стратегий, необходимо преодолеть эти трудности [16].

Применение проектного управления в условиях временных, финансовых и человеческих ресурсов, в настоящее время представляется наиболее эффективным. Значительный объем информации, интенсивность жизни, нестабильная внешняя среда приводит к тому, что управленческие подходы нового типа приходят на смену устоявшейся системы управления. Они имеют возможность осуществлять краткосрочные задачи, которые имеют реальные цели, при наличии доступных ресурсов [38].

Во время выступления на сессии в рамках Российского экономического форума Министр экономического развития РФ высказался о том, что «для реализации актуальных проектов необходима оперативность, прозрачность управления и обоснованность в принятии решений, качество планирования. Все это обеспечивается принципами проектного управления» [43].

Отличительная черта проектного менеджмента в строительстве – повышенный риск прогнозов стоимости и сроков, связанный с особой уникальностью каждого проекта [70].

Сами здания в надземной части могут быть типовыми, но когда они возводятся в разных местах, то каждый проект порождает свои проблемы в достижении точности прогнозирования и планирования сроков и стоимости, а также в сложности обеспечения контроля и безопасности. При осуществлении строительных проектов необходимо принимать во внимание целый комплекс вопросов взаимодействия с владельцами технологий, земли, недвижимости, лицензий, патентов и иных факторов успешности проекта. Следствием этого взаимодействия и коммуникаций могут быть совершенно уникальные контрактные модели, отдельные договора подрядов и поставок, удлинение расписания и увеличение капитальных затрат в целом [70].

Американский Институт управления проектами (PMI) расширил Свод знаний по управлению проектами на отраслевые приложения. В Приложении D третьего издания Руководства РМВОК расширения областей приложения описываются следующим образом: «Расширение областей необходимо в тех случаях, когда для отдельной категории проектов из конкретной области,

например, строительства, имеются общепринятые знания и практики, которые не являются общепринятыми для всех типов проектов в большинстве областей приложения». По мнению авторов строительного Приложения к своду Правил по управлению проектами, строительные проекты во многом уникальны, потому что для них характерна высокая степень риска [70].

Все эти риски требуется проанализировать и принять решение по их снижению. Предусмотрев все возможные риски, появляется возможность спрогнозировать вероятные неприятности и предусмотреть другие варианты осуществления проекта в дальнейшем [70].



Рисунок 3 – Специфичные для строительства области знаний по управлению проектами (согласно Расширению к третьему изданию Руководства РМВОК)

Управление проектами сейчас во многом зависит от умения управлять рисками, что является наиболее действенно в применении проектного управления [70].

В жилищном строительстве имеются свои особенности применения проектного управления, например, сложность привлечения инвестиционных ресурсов для рентабельности реализуемого проекта. Это вызвано тем, что застройщик финансирует проект за счёт собственных средств, либо

банковских кредитов, а средства дольщиков (покупателей квартир) со счёта эскроу получает после сдачи проекта в эксплуатацию [35].

В связи с экономическими событиями ставка Центробанка выросла, ипотека стала недоступной для большинства дольщиков, инвесторы не получают гарантий по возврату вкладываемых в проекты средств [35].

Увеличивающаяся собственная закредитованность застройщиков связана, прежде всего, с отсутствием современного и эффективного финансового менеджмента [20].

Кроме того, к рассмотренным проблемам можно добавить проблему дороговизны софта, техники и оборудования. После введения санкций, Россию одна за другой начали покидать иностранные компании, что практически сразу вызвало сбои некоторых производств. Подобные неприятности возможны и в будущем, и бизнес должен предвидеть эти риски при импортозамещении [20].

Из всего сказанного выше сделаем вывод: проектный менеджмент в строительной отрасли имеет определенные особенности, которые сегодня не позволяют широко использовать данный инструмент управления. Государственная поддержка отрасли заключается в выдаче субсидий и льгот, упрощении процедур оформления и согласования документации, но для эффективного применения инструментов проектного менеджмента необходимо также формировать проектное мышление у руководителей предприятий и готовить кадры, владеющие необходимыми знаниями по проектному управлению и обладающих опытом работы с программным обеспечением управления проектами. Осуществление этих предложений поможет правильно организовать работу всех участников строительного комплекса, повысить рентабельность возводимых зданий и сооружений, привлечь дополнительные инвестиции. Существующая практика использования инструментов проектного управления показала, что они внесли свой вклад в модернизацию управленческой методологии в отношении государственного сектора. К особенностям управления проектами относятся:

необходимость функционирования в жестких правовых рамках, подотчетность вышестоящим органам власти, финансирование проектов за счет бюджетных ресурсов; общественный контроль и обязательная отчетность; масштабность государственных проектов и направленность на социальный эффект, а не только на получение прибыли от инвестирования [5].

Можно утверждать, что проектный менеджмент не отвергается существующей оргструктурой государственного сектора и имеет возможность повысить эффективность работы всей системы.

Проектное управление способствует эффективному развитию бизнеса и повышению его конкурентоспособности. Применяя инструменты передовой концепции управления Project Management, можно сократить временные и финансовые издержки. В текущей экономической ситуации проектный подход актуален как никогда.



## **2 Анализ возможностей импортозамещения в строительной отрасли**

В главе рассмотрена актуальность разработки маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии в условиях санкций. Проведен анализ строительной отрасли и рынка многоквартирного жилищного строительства. Также проанализирована стратегическая составляющая маркетинга корпорации «Атомстройкомплекс» дана оценка ее рыночных позиций и рекомендации по совершенствованию ее деятельности в санкционных условиях. Разработан методический подход к формированию маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии. При разработке стратегии изучены стандарты и инструкции организации.

### **2.1 Основные тенденции рынка многоквартирного жилищного строительства**

Преобразование экономического строя России, появление частной собственности и рыночных механизмов повлекло за собой качественные изменения как в экономике в целом, так и в отдельных сферах экономических отношений. Особенно болезненно эти изменения затронули сферу капитального строительства. Государство в силу ряда причин практически полностью отказалось от непосредственного участия в инвестиционных процессах, за исключением отдельных крупнейших проектов, имеющих народнохозяйственное значение [45].

Изменение ситуации раньше других почувствовали профессиональные подрядчики – строительные организации, мгновенно оказавшиеся и без финансирования, и без снабжения, и без заказчиков. Поэтому уже с начала 1990-х гг. начался активный поиск новых источников финансирования и способов организации строительного процесса. Одним из таких новых направлений развития рынка недвижимости и строительства явилось выделение девелопмента как особой профессиональной деятельности [45].

Девелопмент – это особый вид бизнеса, конечной целью которого является увеличение рыночной стоимости продукции строительства (объектов недвижимости) за счет ряда организационно-технических мер, используемых девелоперскими организациями (девелоперами) [8].

Девелопмент наиболее полно удовлетворяет требованиям развивающейся экономики России и росту потребностей граждан [8].

Внешнее проявление развития экономики страны выражается в увеличении объема капитального строительства и, прежде всего, жилой и коммерческой недвижимости.

Спрос на жилую недвижимость в России обусловлен неудовлетворённой потребностью населения в жилье.

Рынок многоквартирного жилищного строительства России с 2010 года растет как по объему строительства, так и по добавленной стоимости строительных работ. В 2021 году в России было введено в эксплуатацию 92,6 млн кв. м жилья, что стало рекордным показателем. В сравнении с 2020-м рынок вырос на 13%. Согласно Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года, к 2029 году годовой объем строительства жилья в России должен достичь 120 млн кв. м [63].

Потенциал роста рынка недвижимости во многом зависит от суммы выдаваемых на покупку недвижимости кредитов. Поэтому доступность ипотечных кредитов является для развития рынка жилой недвижимости крайне важным фактором, который усиливает спрос на жилую недвижимость [63].

Выделяют следующие основные тенденции развития рынка первичной жилой недвижимости:

– рост роли первичного рынка жилой недвижимости (вторичный рынок не может решить все задачи обеспечения людей жильем и тем более нового современного качества, где повышен уровень удобств);

- возрастание дифференциация между объектами по цене и по качеству;
- дробление крупных строительных организаций: образование малых и крупных фирм, при этом малые ведут брокерскую деятельность (например, продажа квартир или других объектов), а крупные участвуют в строительстве (реконструкции) и управлении;
- рост количества компаний, оказывающих услуги населению на рынке недвижимости (информационные, маркетинговые, консультационные и другие);
- снижение рисков на рынке жилой недвижимости (совершенствуется законодательная база, увеличивается количество профессиональных участников рынка, развивается страхование);
- изменение инвестиционной структуры строительства: увеличиваются объемы частных инвестиций, и сокращается государственное инвестирование;
- создание новых структур управления строительством: корпоративные, вертикально-интегрированные и девелоперские организации [45].

Пандемия коронавируса и текущая военная операция на Украине оказали существенное негативное влияние на мировую экономику. В условиях кризиса экономика России оказалась уязвимой. В целях поддержки населения и бизнеса Правительство России приняло меры фискального стимулирования и оказания помощи наиболее пострадавшим секторам экономики. Банк России перешел к стимулирующей денежно-кредитной политике. Тем не менее, не удалось избежать сокращения экономики, доходов населения и роста безработицы [50].

В результате введения карантинных ограничений в апреле-мае 2020 года произошло значительное сокращение продаж жилья. В 44 регионах действовали ограничения на строительные работы, а в двух – Москве и

Московской области – строительство было остановлено полностью практически на месяц. В этих условиях существовала реальная угроза банкротства множества застройщиков и появления новых обманутых дольщиков. По поручению Президента Российской Федерации был принят комплекс мер поддержки строительной отрасли. Смягчение денежно-кредитной политики Банка России, а также реализация государственных программ стимулирования ипотеки – в первую очередь, программы льготной ипотеки по ставке не выше 6,5% – обусловили снижение ставок ипотечного рынка. Сложившиеся на рынке благоприятные условия для приобретения жилья не только привели к реализации спроса, отложенного из-за весеннего локдауна, но и подтолкнули к покупке граждан, планировавших приобрести жилье позже. Уже в июне спрос на ипотеку и жилье вернулся к докризисным уровням, а в июле – превысил его. В результате в 2020 г. выдан рекордный объем ипотеки за всю историю наблюдений [50].

Положительное влияние на строительную отрасль оказал переход на проектное финансирование долевого строительства. Благодаря новой схеме финансирования застройщики не зависели напрямую от продаж квартир в своих объектах, поэтому были обеспечены стабильным финансированием даже в период весеннего спада продаж. Переход на проектное финансирование стал важной системной мерой развития жилищной сферы России, стимулирующей предложение на рынке и одновременно с этим защищающей граждан от некачественных проектов жилищного строительства. Рост ипотеки и успех реформы проектного финансирования поддержали сферу жилищного строительства. После снижения в апреле-мае продажи жилья вернулись на докризисный уровень, а с июля превысили его. В рамках реализации льготной программы в отрасль привлечен значительный объем средств. Как отражение общей положительной динамики на рынке жилищного строительства, ввод жилья также приблизился к значениям 2019 г., а запуск новых проектов девелоперами перешел к устойчивому росту [50].

Последствия западных санкций заметно отразились на рынке новостроек. По данным Росреестра, за первый квартал 2022 года количество зарегистрированных договоров долевого участия (ДДУ) в строительстве — на 21,8% больше, чем в первом квартале 2021 года, и на 58,4% больше, чем за те же три месяца 2020 года. Это рекордный показатель за всю историю ведения статистики (с 2009 года) [23].

Если в марте сделки еще заключались по ранее одобренным заявкам, а сама недвижимость становилась средством сохранения накопленных сбережений в период неопределенности, то к апрелю ситуация изменилась [59].

Увеличилась ключевая ставка, подорожала ипотека. На фоне валютных колебаний на 15% подорожали импортные стройматериалы и оборудование. Рост издержек застройщиков вызвал рост цен на недвижимость [59].

По данным «ЦианАналитики», в первом квартале 2022 года на первичном рынке жилья Екатеринбурга зафиксирован значительный рост цен. За три месяца средняя цена предложения выросла на 13,9%. Средняя цена квадратного метра увеличилась на 15156 рублей и в марте 2022 года составляла 124075 рублей. Динамика средней цены квадратного метра на первичном рынке жилья Екатеринбурга отражена на рисунке 4 [59].

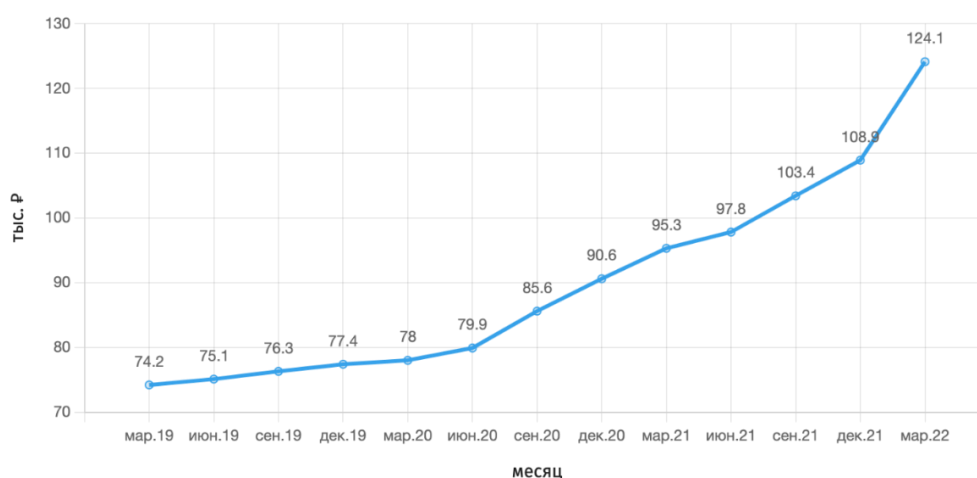


Рисунок 4 – Динамика средней цены квадратного метра на первичном рынке жилья Екатеринбурга

В 1 квартале 2022 года рост цен наблюдался по всем размерам объектов: сильнее всего подорожали 1-комнатные квартиры – 18,9%, и студии – 14,3%. Это обусловлено востребованностью наиболее доступных по цене квартир. Статистика изменений приведена в таблице 3 [59].

Таблица 3 – Статистика изменений за 1 квартал 2022 г. по размерам жилых объектов

Екатеринбург	цена за кв. м. март 2022 г.	изменение за квартал %	изменение за год %
средняя цена	124 075	13,9	30,2
студии	134 459	14,3	33,2
1-комн. кв.	136 482	18,9	34,1
2-комн. кв.	116 948	11,2	25,5
3-комн. кв.	113 225	12,1	28,8

В 1 квартале 2022 года рост цен зафиксирован по всем классам жилья. Значительней всего поднялись цены на премиум – 21,2% и бизнес-класс – 15,2%. Одна из причин – высокая доля импорта в процессах строительства данных типов квартир. Статистика изменений приведена в таблице 4 [59].

Таблица 4 – Статистика изменений за 1 квартал 2022 г. по классам жилых объектов

классы жилья	цена за кв. м. март 2022 г.	изменение за квартал %	изменение за год %
эконом	104 219	15,8	27,4
комфорт	128 234	12,6	31,8
бизнес	170 668	15,2	37,1
премиум	250 293	21,2	22,9

Спрос стал стремительно падать. Чтобы его вернуть застройщики запустили субсидированную ипотеку по ставке ниже рынка. Активно вводятся акции, скидки и разрабатывается реклама. Но стоимость квадратного метра девелоперы не снижают. Основными проблемами на сегодняшний день, по данным опроса застройщиков, проводимым на портале ЕРЗ.РФ, являются рост цен на стройматериалы, падение спроса и уход с российского рынка европейских поставщиков. Результаты опроса представлены на рисунке 5 [52].

**1. Основные проблемы в деятельности застройщиков жилья в апреле-мае 2022 года**  
(выберите 5-10 значений)



Рисунок 5 – Результаты опроса застройщиков

Отечественная строительная отрасль адаптируется к внешнему санкционному давлению, сопровождающемуся уходом из страны многих иностранных компаний, поставлявших для нужд отечественных строек уникальные материалы и оборудование [52].

Эксперты из Национального объединения производителей строительных материалов и строительной индустрии (НОПСМ) и Аналитического центра промышленности строительных материалов (СМ PRO) провели исследование «Потребности импортозамещения в промышленности строительных материалов». Эксперты считают, что проблему зависимости российской стройиндустрии от импорта не решить без восстановления отечественного машиностроения [52].

Согласно данным, полученным в ходе опроса руководителей ведущих предприятий отрасли и анализа статистики, в целом, доля импорта в строительстве элитного жилья на 2022 г. составляет 25%, в эконом и комфорт-классе до 5% (с 2014 года страна постепенно переходила на

импортозамещение. Санкции от присоединения Крыма уже тогда доли толчок на развитие своих строительных мощностей) [52].

В 13 из 28 видов продукции, применяемой в строительстве, доля импорта составляет от 10% до 97% [52].

Наиболее критичную зависимость от внешних поставок демонстрируют, фасадная клинкерная плитка, крепеж, герметики и клеи (рисунок 6) [52].

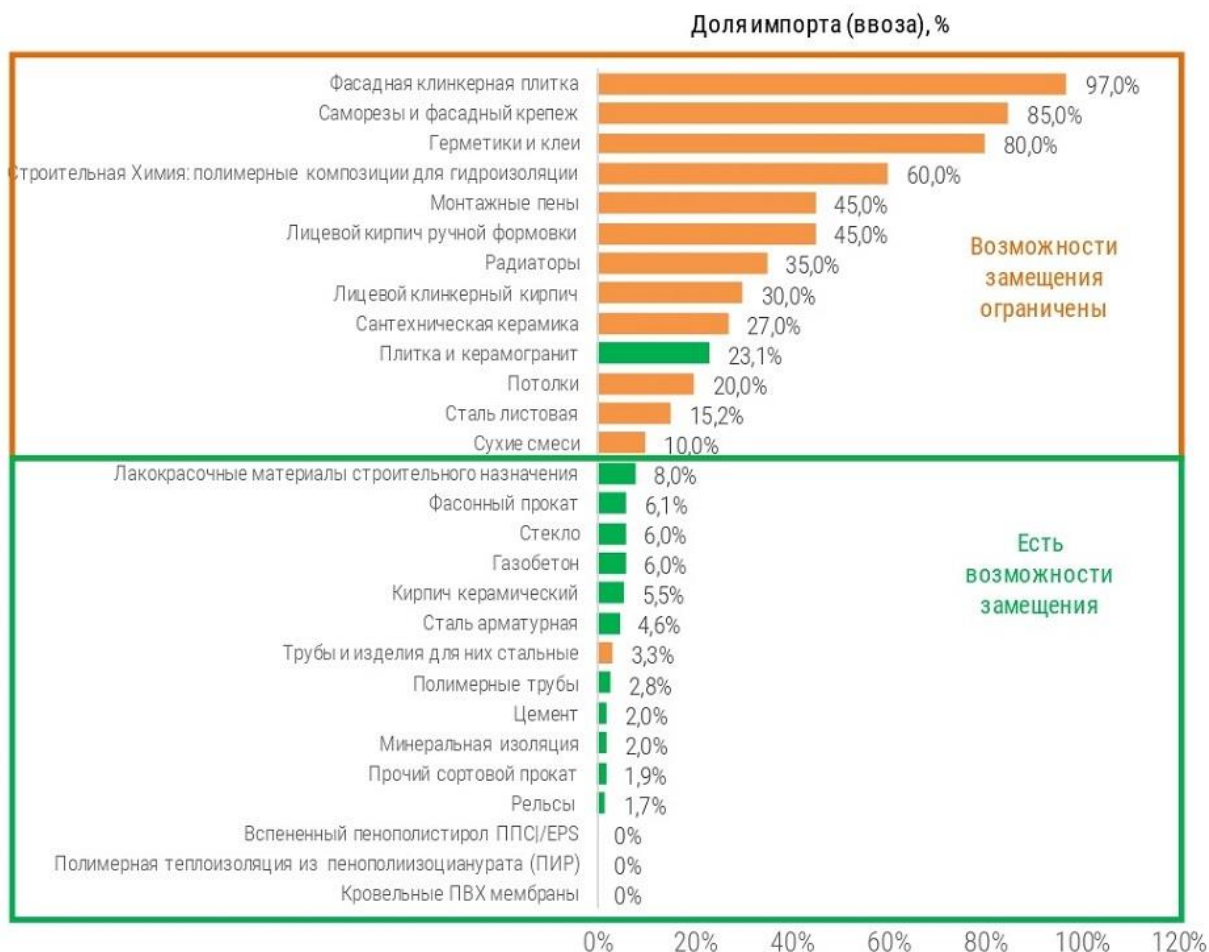


Рисунок 6 – Зависимость от импортных стройматериалов

В 12 из 24 видов продукции наблюдается критичная зависимость (40%—100%) от импортного сырья (рисунок 7) [52].



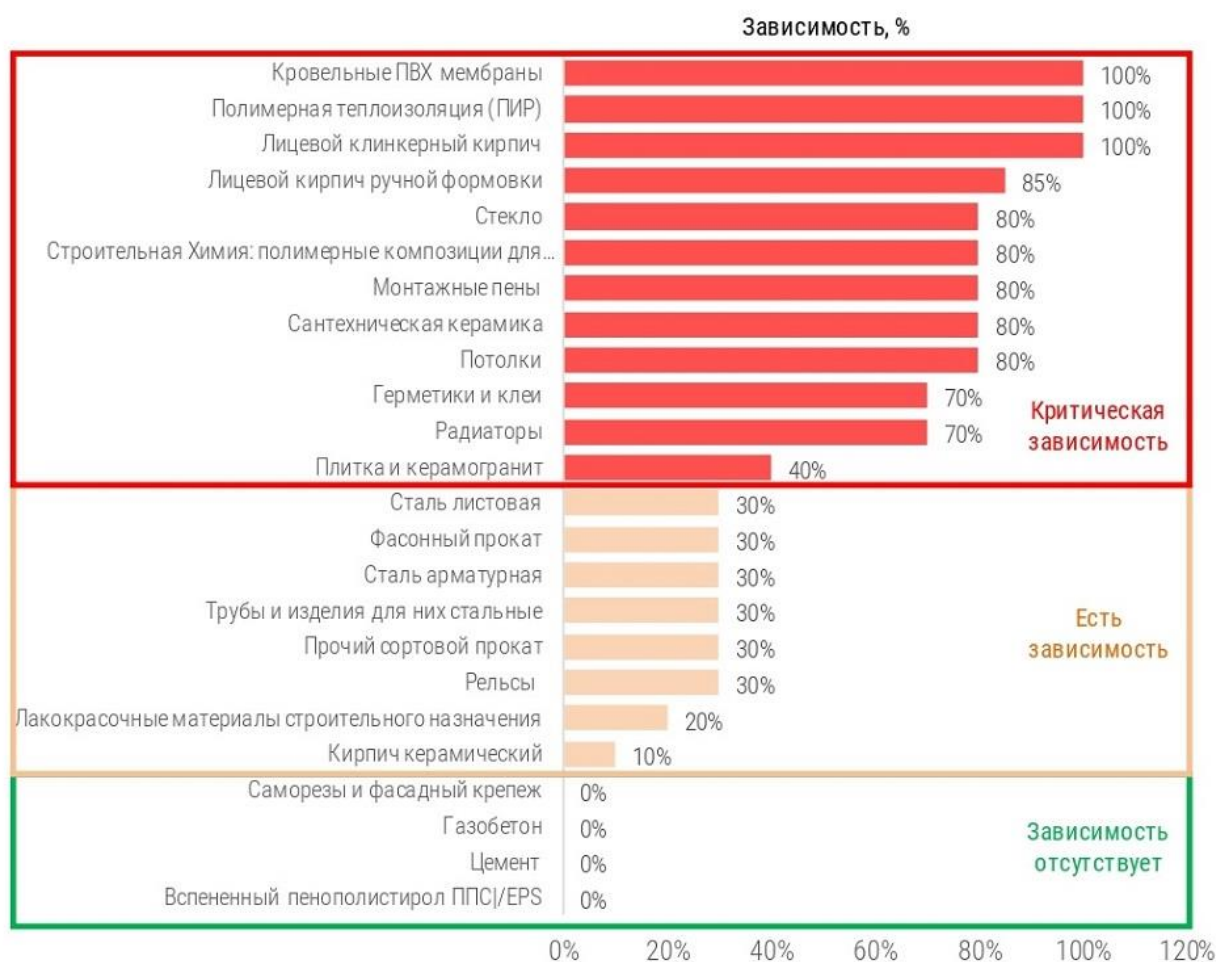


Рисунок 7 – Зависимость от импортного сырья

Наиболее драматичная ситуация сложилась в сфере оборудования, используемого для производства стройматериалов и изделий для строительства: зависимость от импортных поставок, здесь доходит от 70% до 100% по 19 видам производств из 28. А в остальных видах доля импортного оборудования составляет не менее 30% (рисунок 8) [52].

В такой ситуации — когда «практически вся современная индустрия строительных материалов создана на Западном оборудовании и западных комплектующих» — необходимо направить вектор господдержки на создание единого научно-отраслевого центра, выбрав базовые машиностроительные площадки для модернизации существующего оборудования [52].

Благодаря наличию зарубежного работающего оборудования, и чертежам на это оборудование существует возможность сохранить потенциал

отрасли и минимизировать потери, отмечают аналитики НОПСМ и СМ PRO. В числе мер, которые они рекомендуют Правительству РФ принять в срочном порядке:

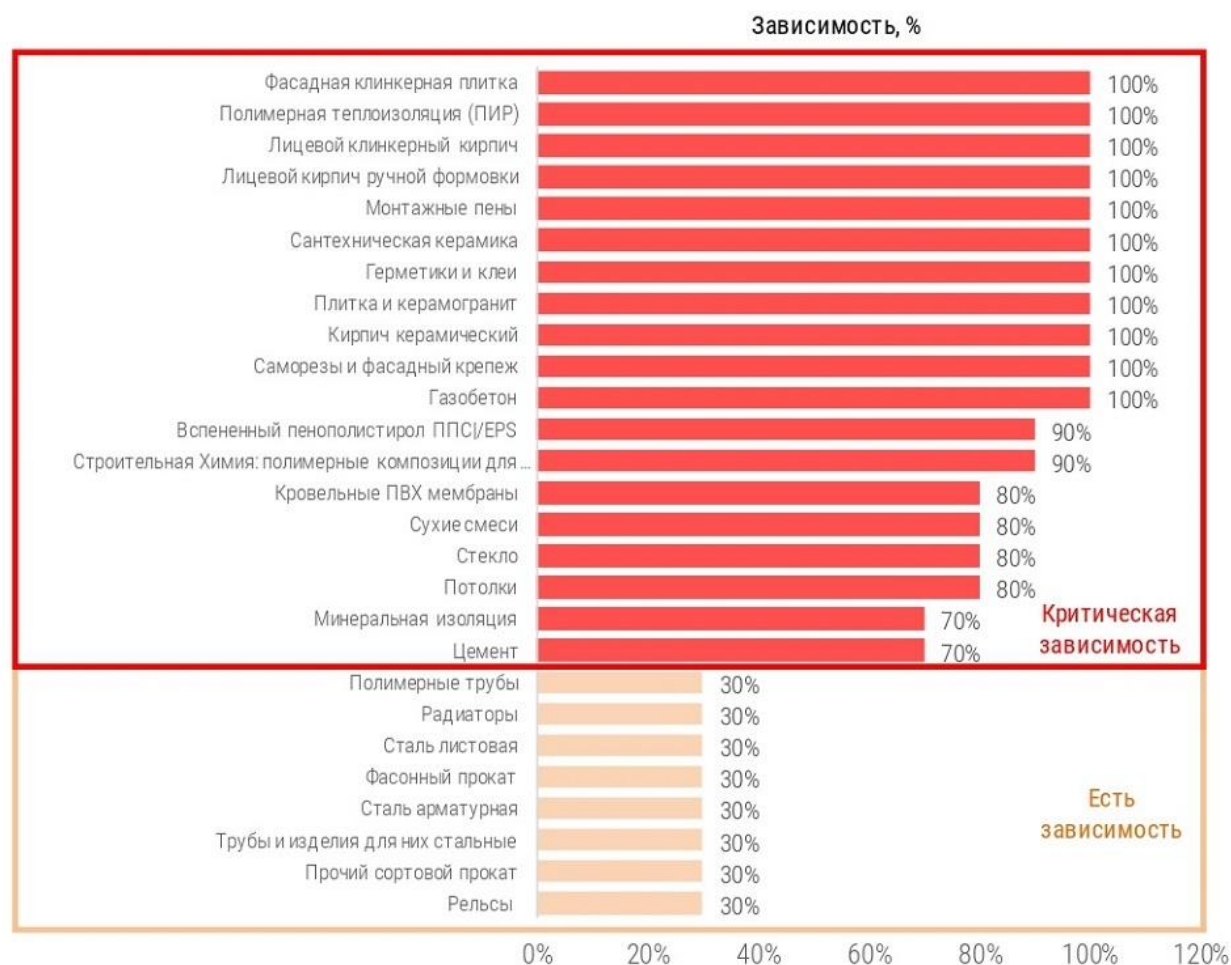


Рисунок 8 – Зависимость от импортного оборудования

– оказание государственной поддержки отраслям машиностроения, точной металлообработки, электроники, от которых зависит качество продукции, применяемой в строительстве;

– упрощение процедуры по ввозу и таможенному оформлению продукции технологического оборудования для промышленности строительных материалов (отмена обязательной сертификации оборудования при ввозе отдельных товаров, сокращение количества контрольных мероприятий);

- развитие транспортной и таможенной инфраструктуры РФ и сопредельных государств для наращивания объемов перевозок из стран Азии и формирования требуемого уровня сервиса, включая сроки доставки;
- импортозамещение критически важных технологических компонентов, материалов и оборудования;
- создание научно-исследовательского института цементной промышленности / промышленности строительных материалов и производственной базы (научно-производственный кластер) для проектирования и разработки нового оборудования [52].

Авторы совместного исследования уверены, что при сохранении нынешнего уровня санкционного давления и зависимости отрасли от импортных поставок уже через полгода-год в стране начнется сокращение производства и снижение качества выпускаемой продукции для стройки — в силу невозможности заместить все детали, от машиностроения до автоматики.

В Екатеринбурге уже локализована импортная инновационная технология, которая позволила застройщику «Брусника» сэкономить на строительстве без потери качества.

Девелопер получил от Минстроя РФ техническое свидетельство на свое изобретение — подсистему крепления клинкерного фасада. Теперь этой новинкой может воспользоваться любая строительная компания. Данная разработка — образец импортозамещения в жилищном строительстве [53].

Компания была вынуждена заменить устройства кирпичных фасадов в проектах строительства трех жилых кварталов («Новаторов» на Уралмаше, «Суходольский» на Широкой речке и квартал в жилом районе «Солнечный»).

Изначально для реализации данного решения на уральской земле была запроектирована подсистема крепления клинкерного фасада немецкого производства. Однако разница в валютных курсах рубля и евро, вызванная кризисом 2014 года, привела к значительному удорожанию всей экономики проектов. Российской компании, которая смогла бы воплотить в жизнь данное

решение с необходимым качеством и объемом, не нашлось. Пришлось развернуть программу импортозамещения. Специалисты «Брусники» совместно с екатеринбургскими инженерами локализовали немецкую технологию, что позволило реализовать задуманное без потери качества и гораздо дешевле по стоимости [53].

При облицовке фасадов использовался клинкерный кирпич, который один из лидеров строительного рынка, компания ЛСР, производит на своем петербургском предприятии [53].

Плюсы данной технологии очевидны:

- возможность регулировки в трех плоскостях при монтаже фасада позволяет добиваться идеальной точности и ровности кладки.
- пригодность для строительства в районах с различными температурно-климатическими условиями в слабоагрессивной и среднеагрессивной внешней среде.
- стойкость используемого материала к коррозии и деформациям[53].

Данный пример отлично показывает, как застройщик осваивает и продвигает на внутренний рынок дефицитные инновационные технологии, что позволяет реализовать проект без потери качества.

## **2.2 Анализ стратегических аспектов маркетинга корпорации «Атомстройкомплекс» и оценка рыночных позиций**

Компания «Атомстройкомплекс» основана в 1995 году и в настоящее время является одним из ведущих предприятий строительной отрасли Уральского региона [46].

Серьезным достижением компании стало то, что, благодаря высокому темпу строительства в Екатеринбурге удалось ликвидировать дефицит жилья эконом класса. За годы работы возведено и реконструировано около 3,5 млн кв. м недвижимости [46].

Также «Атомстройкомплекс» известен первыми в столице Урала застройками бизнес- и элит-класса. Решения, отработанные на элитном жилье, впервые применились в массовых домах: в них появились оригинальные планировки, чистовая отделка, закрытые дворы, подземные паркинги [46].

В 2007 году «Атомстройкомплекс» впервые поднял жилой дом на уникальную для Екатеринбурга высоту – 26 этажей (ЖК «Аквамарин») [46].

В 2010 году в Екатеринбурге введен в эксплуатацию первый жилой небоскреб «Февральская революция», спроектированный и построенный исключительно местными специалистами – «Атомстройкомплекс» [46].

В 2013 году компания первой в регионе вывела на рынок новый формат недвижимости – апартаменты, отличающиеся предоставлением жителям отельного сервиса. А в 2016 году первой в Екатеринбурге начала комплектовать квартиры в новостройках мебелью и бытовой техникой. В ближайших планах – расширение ассортимента модернизированного завода по производству дверей. Планируется запустить производство фасадов для кухни и другой мебели. Открытие собственного производства мебели позволит снизить себестоимость и, соответственно, сделать меблированные квартиры доступнее для покупателей [46].

Предлагая и воплощая в жизнь концептуально новые проекты, компания удерживает свою лидерскую позицию.

Успешная реализация многочисленных проектов «Атомстройкомплекса» обусловлена развитием производственного потенциала. Собственные высокотехнологичные заводы по производству асфальта, кирпича, извести, твинблоков, светопрозрачных конструкций, арматурных и железобетонных изделий, тротуарной плитки, и бетона обеспечивают высококачественными стройматериалами не только собственные проекты, но и предприятия Свердловской, Тюменской и Челябинской областей. Производственные активы позволяют контролировать качество, сроки поставок и себестоимость строительства [46].

Сегодня «Атомстройкомплекс» – крупнейшее строительное предприятие полного цикла на Урале, самостоятельно выполняющее все этапы в работе над строительным объектом: от разработки месторождений сырья для строительных материалов до агентства недвижимости и собственных управляющих жилищных компаний [46].

На предприятиях «Атомстройкомплекс» работают лучшие профессионалы региона, опытные и высококвалифицированные специалисты, которые регулярно занимают призовые места в профессиональных конкурсах, отмечены государственными наградами.

Ключевые операционные результаты представлены на рисунке 9 [46].

Динамика и прогноз операционных результатов, млн руб.

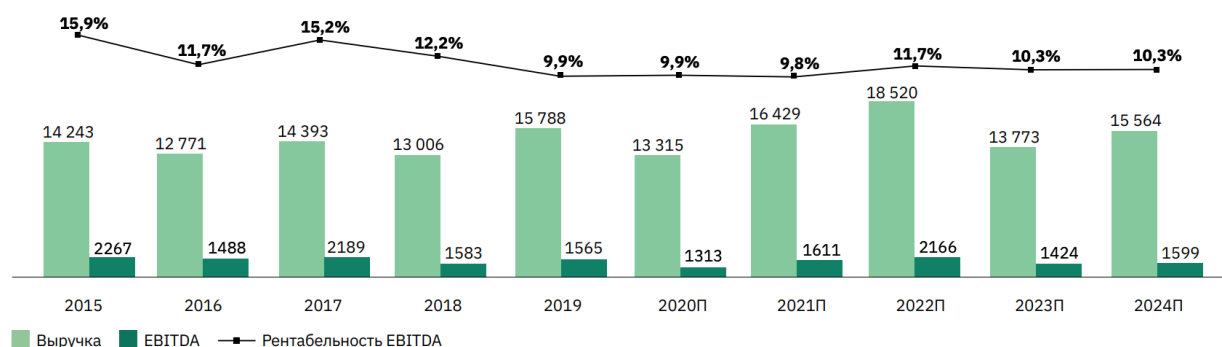


Рисунок 9 – Ключевые операционные результаты «Атомстройкомплекса»

Миссия компании: «Мы создаем для жителей Уральского региона качественное, комфортное и хорошо продуманное пространство для жизни: в квартире, в доме, в квартале и в городе. Нам важно ежедневное благополучие и комфорт каждого, поэтому мы возводим не отдельные дома, а комплексно развиваем территорию с социальной и транспортной инфраструктурой, обновлением устаревшей застройки и внедрением самых современных технологий. Приоритет «Атомстройкомплекса» – высокое качество строительства. Мы создаем пространство, комфортное для каждого. Наше жилье – для бесконечного числа жизненных сценариев с широким выбором современных планировок и гибкими условиями покупки.»

### Стратегические направления компании:

- участие в национальных проектах и государственных программах (компания повышает доступность жилья для населения с различным уровнем дохода, обеспечивает жильем отдельные категории граждан, создает комфортную среду для жителей Свердловской области, стимулирует платежеспособный спрос на жилье для населения, в том числе с помощью ипотечного жилищного кредитования, внедряет инновационные технологии в жилищном строительстве и производстве строительных материалов, развивает инфраструктуру и инновационную среду);
- продвижение бренда уральского региона (развитие Урала, повышение его инвестиционной привлекательности, и, в конечном итоге, создание новых возможностей для жителей, «Атомстройкомплекс» реализует ряд социокультурных проектов);
- совершенствование законодательства в сфере строительства (генеральный директор «Атомстройкомплекса» Валерий Ананьев возглавляет Комитет по строительству Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей (СОСПП). На этой площадке при участии экспертов рынка вырабатываются предложения по снижению административных барьеров для строительных компаний, рекомендации по формированию ключевых градостроительных документов и изменению профильного законодательства);
- подготовка к федеральным и международным мероприятиям (компания строит и реконструирует объекты инфраструктуры, необходимые для проведения мероприятий).

Проведем Стратегический анализ существующих и потенциальных потребителей. Для проведения сегментирования предполагается выделить переменные, по которым будут характеризоваться потребители. В данной работе переменные выбраны следующим образом:

- демографический (возраст, уровень дохода);
- психографический (образ жизни: динамичный/размеренный).

Географический критерий: актуальное территориальное ограничение для компании – Свердловская область.

Первым шагом оценим рынок по возрастному критерию (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка сегментов по возрасту

Критерий	Свердловская область		
Возраст	25-34	35-49	50+
1. Емкость	596532 человека	979175 человек	245770 человек
2. Доступность	Компания обладает налаженными каналами сбыта: заключены договора с агентствами недвижимости, создано собственное агентство по продажам, активно ведутся соц.сети и реклама. Многолетний опыт компании способствует узнаваемости бренда и постоянному обновлению базы бронирования. Далее этот критерий применяется для всех сегментов.		
3. Существенность	Рынок недвижимости в Екатеринбурге в 2021 году вырос на 23% и достиг 159 млрд. руб., сообщили Аналитики Уральской палаты недвижимости (УПН) в ходе пресс-конференции в Екатеринбурге. В 2022 году Аналитики прогнозируют сохранение темпов строительства жилья и отмечают тенденцию — устойчивый спрос на квартиры среди горожан, которые нуждаются в улучшении жилищных условий. Деятельность поддерживается государством, субсидируется ипотека. Далее этот критерий применяется для всех сегментов.		
4. Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 2,6млрд.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 3,8 млрд.руб..	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 1,2 млрд.руб.
5. Совместимость	70%	60%	80%
6. Защищенность	Имиджевая составляющая успешной компании может стать барьером для конкурентов при правильном ее позиционировании. Разнообразие планировок так же является барьером, например, не у всех застройщиков есть возможность создания проектов с террасами и двухуровневыми квартирами. Присутствие во всех районах города. Далее этот критерий применяется для всех сегментов.		
7. Готовность персонала	Технически персонал оснащен в полной мере, полностью готов к работе с различными сегментами. Далее этот критерий применяется для всех сегментов.		

Из данной таблицы можно сделать вывод, что наиболее перспективным является сегмент с возрастом 35-49 лет, однако учитывая, что оказывается



колоссальная поддержка от государства для молодых семей, и общий рост рынка, не стоит упускать из внимания сегменты 25-34 и 51+ год.

Отказ от сегментов: на данном этапе сегменты 25-34 и 51+ год для компании недостаточно перспективны по критерию прибыльности.

Далее оценим сегменты по уровню дохода в привязке с возрастом (таблицы 6-8).

Таблица 6 – Оценка сегментов по уровню дохода

Критерии	25-34 года	
Уровень дохода	До 40 тыс.руб.	Более 40 тыс.руб
Емкость	397688 человек	198844 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	
Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 1,7 млрд.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 900 млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

В сегменте потребителей 25-34 года наиболее перспективными является потребители с уровнем дохода до 40 тысяч рублей. Это закономерно следует из распределения доходов в экономике России. Однако, сегмент, уровень дохода которого выше 40 тысяч рублей может быть актуален ввиду характерного для данного сегмента условия покупки (ипотека).

Отказ от сегментов: потребители данного сегмента были отсеяны на первом этапе.

Таблица 7 – Оценка сегментов по уровню дохода

Критерии	35-49 лет	
Уровень дохода	До 40 тыс.руб.	Более 40 тыс.руб
Емкость	441464 человек	537711 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	

Продолжение таблицы 7

Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 1,7 млрд.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 2,1 млрд.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

В сегменте потребителей 35 - 49 лет перспективными являются оба уровня дохода. Как и самый перспективный сегмент по возрасту, на данные две категории стоит обратить особое внимание.

Отказ от сегментов: оба данных сегмента перспективны для компании.

Таблица 8 – Оценка сегментов по уровню дохода

Критерии	50+ лет	
Уровень дохода	До 40 тыс.руб.	Более 40 тыс.руб
Емкость	148745 человек	97025 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	
Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 0,4 млн.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 800 млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

В сегменте потребителей 50+ лет перспективным является сегмент с уровнем дохода более 40 тысяч рублей как наиболее платежеспособный, однако, при поддержании бюджетных цен интересен и сегмент с уровнем дохода до 30 тысяч рублей, как наиболее многочисленный. Отказ от сегментов: потребители данного сегмента были отсеяны на первом этапе.

Следующим этапом оценим рынок по образу жизни, учитывая возраст и уровень дохода (таблица 9-14).

Таблица 9 – Оценка сегментов по образу жизни

Критерии	25-34 лет	До 40 тыс.руб
Тип личности	Динамичный	Размеренный
Емкость	587456 человек	312544 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	
Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 1 млрд.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 700 млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

В данном сегменте 25-34 года с уровнем дохода менее 40 тысяч рублей преобладающими и более интересными для компании являются потребители, ведущие динамичный образ жизни. Отказ от сегментов: потребители данного сегмента были отсеяны на первом этапе.

Таблица 10 – Оценка сегментов по образу жизни

Критерии	25-34 лет	Более 40 тыс.руб
Тип личности	Динамичный	Размеренный
Емкость	120548 человек	78266 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	
Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 64млн.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 31 млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

В данном сегменте 25-34 года с уровнем дохода более 40 тысяч рублей преобладающими и более интересными для компании являются потребители, ведущие динамичный образ жизни.

Отказ от сегментов: по критерию прибыльности потребители, ведущие размеренный образ жизни являются неперспективным направлением для компании на текущее время.

Таблица 11 – Оценка сегментов по образу жизни

Критерии	35-49лет	До 40 тыс.руб
Тип личности	Динамичный	Размеренный
Емкость	221147 человек	220317 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	
Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 870 млн.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 831 млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

При анализе потребителей в возрасте 35-49 лет с доходом до 40 тысяч рублей как динамичный, так и размеренный типы являются перспективным направлением для привлечения и взаимодействия.

Отказ от сегментов: оба данных сегмента перспективны для компании.

Таблица 12 – Оценка сегментов по образу жизни

Критерии	35-49лет	Более 40 тыс.руб
Тип личности	Динамичный	Размеренный
Емкость	397312 человек	140399 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	

Продолжение таблицы 12

Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 1776 млн.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 312 млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

При анализе потребителей в возрасте 35-49 лет с доходом более 40 тысяч рублей преобладающими и более интересными для компании являются потребители, ведущие динамичный образ жизни.

Отказ от сегментов: по критерию прибыльности Размеренный тип является неперспективным направлением для компании на текущее время.

Таблица 13 – Оценка сегментов по образу жизни

Критерии	50+ лет	До 40 тыс.руб
Тип личности	Динамичный	Размеренный
Емкость	89765 человек	58980 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	
Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 273 млн.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 127млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

При анализе потребителей в возрасте 50+ лет с доходом до 40 тысяч рублей преобладающими и более интересными для компании являются потребители, ведущие динамичный образ жизни.

Отказ от сегментов: потребители данного сегмента были отсеяны на первом этапе.

Таблица 14 – Оценка сегментов по образу жизни

Критерии	50+ лет	Более 40 тыс.руб
Тип личности	Динамичный	Размеренный
Емкость	499040 человек	470985 человек
Доступность	См. критерии возраста	
Существенность	См. критерии возраста	
Прибыльность	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 415 млн.руб.	20% россиян не имеют собственного жилья. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного страховой компанией «Росгосстрах Жизнь» и банком «Открытие», а значит имеют нереализованную потребность в улучшении жилищных условий. Исходя из того, что норма площади на 1 человека 18 кв.м, стоимость кв.м составляет 108696 руб., при текущем темпе продаж общая выручка за год составит. 395 млн.руб.
Совместимость	См. критерии возраста	
Защищенность	См. критерии возраста	
Готовность персонала	См. критерии возраста	

При анализе потребителей в возрасте 50+ лет с доходом более 40 тысяч рублей обе категории являются перспективным направлением для привлечения и взаимодействия.

Отказ от сегментов: потребители данного сегмента были отсеяны на первом этапе.

Карта сегментирования потребителей представлена на рисунке 10.

Потребители компании Атомстройкомплекс												
Возраст	25-34				35-49				50+			
Уровень дохода	до 40 тыс. руб.		более 40 тыс. руб.		до 40 тыс. руб.		более 40 тыс. руб.		до 40 тыс. руб.		более 40 тыс. руб.	
Образ жизни	Динамичный	Размеренный	Динамичный	Размеренный	Динамичный	Размеренный	Динамичный	Размеренный	Динамичный	Размеренный	Динамичный	Размеренный
Емкость	248064	149624	120578	78266	221147	220317	397312	140399	89765	58980	499040	470985
ОЦП	1. Эргономичные, компактные планировки; 2. Близость транспорта; 3. Готовые квартиры с отделкой и мебелью	1. Эргономичные, компактные планировки; 2. Близость транспорта; 3. Готовые квартиры с отделкой	1. Наличие кладовок (под сноуборд/веловисипед) 2. Близость транспорта; 3. Квартиры с отделкой "под чистовую"	1. Возможность проживать вблизи природных объектов; 2. Наличие паркинга; 3. Квартиры с отделкой "под чистовую"	1. Развитая инфраструктура; 2. Близость транспорта; 3. Готовые квартиры с отделкой и мебелью	1. Возможность проживать вблизи природных объектов; 2. Близость транспорта; 3. Готовые квартиры с отделкой	1. Двухуровн. квартиры; 2. Наличие паркинга; 3. Наличие кладовок (под сноуборд/веловисипед) 4. Развитая инфр-ра	1. Возможность проживать вблизи природных объектов; 2. Наличие паркинга; 3. Квартиры с терассой	1. Наличие соседского центра; 2. Близость транспорта; 3. Готовые квартиры с отделкой и мебелью	1. Возможность проживать вблизи природных объектов; 2. Близость транспорта; 3. Готовые квартиры с отделкой	1. Наличие спортзала; 2. Близость транспорта; 3. Наличие кладовок	1. Возможность проживать вблизи природных объектов; 2. Наличие паркинга; 3. Квартиры с терассой

Рисунок 10 – Карта сегментирования

Таким образом, при ограниченности ресурсов, компании необходимо сконцентрироваться на следующих сегментах (таблица 15).

Таблица 15 – Целевые сегменты компании «Атомстройкомплекс»

Сегмент покупателей	Основные потребности этих покупателей (ОЦП)	Дескрипторы
Потребители Екатеринбурга в возрасте 35 – 49 лет, с уровнем дохода до 40 тысяч рублей, ведущие динамичный образ жизни	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Развитая инфраструктура;</li><li>2. Близость транспорта;</li><li>3. Готовые квартиры с отделкой и мебелью</li></ol>	Жильцы 1
Потребители России в возрасте 35 – 49 лет, с уровнем дохода до 40, ведущие размеренный образ жизни	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Возможность проживать вблизи естественных природных объектов;</li><li>2. Близость транспорта;</li><li>3. Готовые квартиры с отделкой</li></ol>	Жильцы 2
Потребители России в возрасте 35 – 49 лет, с уровнем дохода более 40 тысяч рублей, ведущие динамичный образ жизни	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Двухуровневые квартиры;</li><li>2. Наличие паркинга;</li><li>3. Наличие кладовок (под сноуборд/велосипед);</li><li>4. Развитая инфраструктура</li></ol>	Жильцы 3

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что сегмент «Жильцы 1» готовы захватить сразу же после передачи ключей. В силу своей динамичности жизни и экономии финансов, они не готовы нести дополнительные издержки на обустройство жилья. Им доступна программа «Все включено», полностью отражающая принцип свободы в выборе и гибкий подход к потребностям покупателей. Укомплектованные квартиры – отличный выбор тех, кто приобретает недвижимость в ипотеку. Не потребуется брать дополнительные кредиты и ждать, когда мебель и технику привезут и смонтируют. Купив в ипотеку жилье с мебелью можно спокойно платить только один ипотечный платеж. В разрезе импорта возможно нарушение поставок мебели и техники, важно предусмотреть все риски, связанные с потерей иностранных поставщиков и нарушениями логистических цепочек.

Второй сегмент «Жильцы 2» ищущие идеальный баланс между природной и городской средой. Чтобы можно было распахнуть окно, и насладиться свежим воздухом. Могут возникнуть проблемы с поставкой остекления с использованием алюминиевого профиля холодной системы и двухкамерный стеклопакет в теплом ПВХ профиле.



Третий сегмент «Жизыцы 3» выбирают жилье класса «Бизнес». Для них важен индивидуальный подход в выборе планировки квартиры, тёплый подземный паркинг для автомобиля и возможность хранить различный инвентарь. Двухуровневые квартиры, оснащенные террасами, как правило находятся на верхних этажах. Важным моментом становится установка современных скоростных лифтов, с возможностью спуска в паркинг.

Следующим этапом необходимо построить формальный краткий профиль основных типов покупателей с их списком ОЦП (рисунок 11-13). Такой анализ базируется на положении, что определенные характеристики покупателей связаны с их конкретными потребностями и желаниями [1].

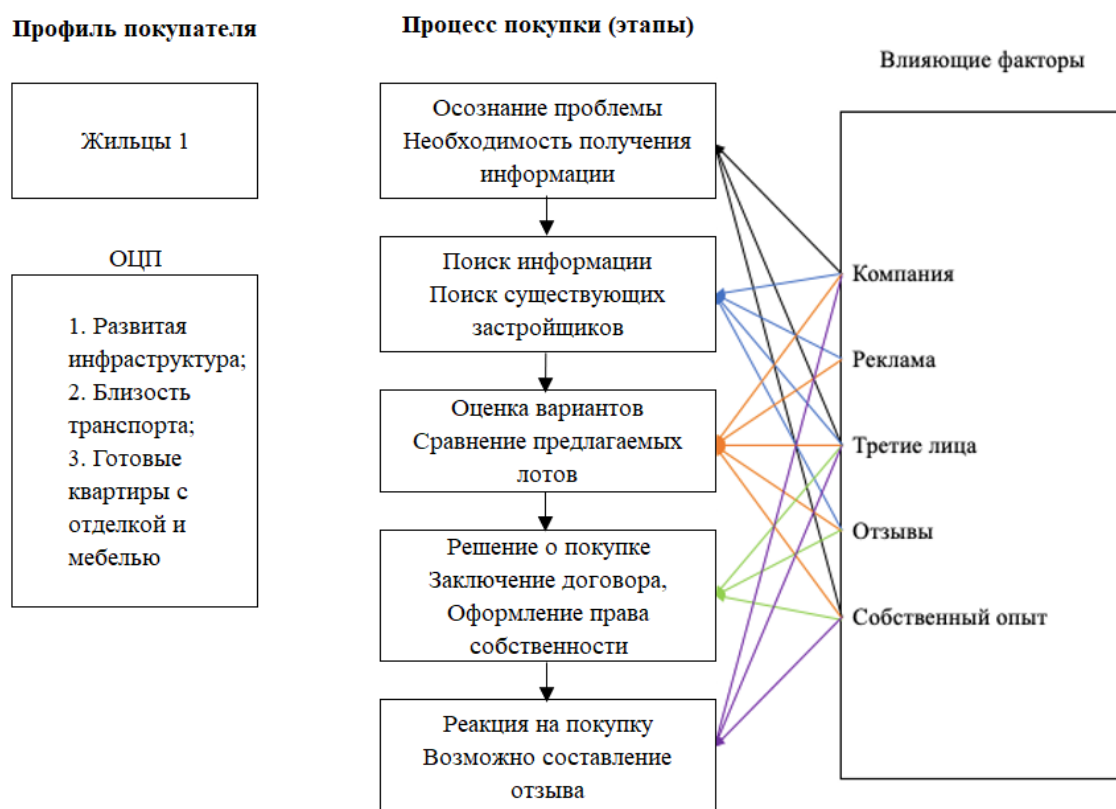


Рисунок 11 - Профиль покупателя «Жильцы 1»



Рисунок 12 - Профиль покупателя «Жильцы 2»



Рисунок 13 - Профиль покупателя «Жильцы 3»

В профиле находят отражение:

- механизм процесса покупки (перечислены этапы процесса, через которые покупатель проходит к решению);
- основные влияющие факторы (то есть, какие факторы влияют на каждый этап процесса);
- картина типичных характеристик данного типа покупателей;
- основные ценности покупателей (атрибуты товара, обслуживания и сервиса) [1].

Проведем анализ основных конкурентов и конкурентоспособности компании «Атомстройкомплекс».

Компания занимает лидирующую позицию по объемам ввода многоквартирного жилья в Свердловской области. На долю «Атомстройкомплекса» приходится 12% рынка региона. Основные конкуренты приведены в таблице 16 [59].

Таблица 16 – Застройщики на рынке многоквартирного жилищного строительства Свердловской области

Место	Наименование, регион	Продано 2021г, м <sup>2</sup>	Доля в регионе, %	Место в РФ
1	Атомстройкомплекс, Свердловская область	144 486	12,24	30
2	ГК КОРТРОС, г.Москва	109 948	9,32	24
3	Группа ЛСР, г.Санкт-Петербург	94 103	7,97	3
4	ТЕН Девелопмент, Свердловская область	84 241	7,14	69
5	ПИК, г.Москва	56 504	4,79	1
6	Синара-Девелопмент, Свердловская область	52 513	4,45	84
7	ГК Стройгэк, Свердловская область	50 954	4,32	148
8	PRINZIP, Свердловская область	38 023	3,22	208
9	Концерн ЮИТ, г.Москва	36 347	3,08	35
10	УГМК-Застройщик, Свердловская область	34 286	2,91	232

Стратегия развития до 2024 года представлена на рисунке 14 [46].

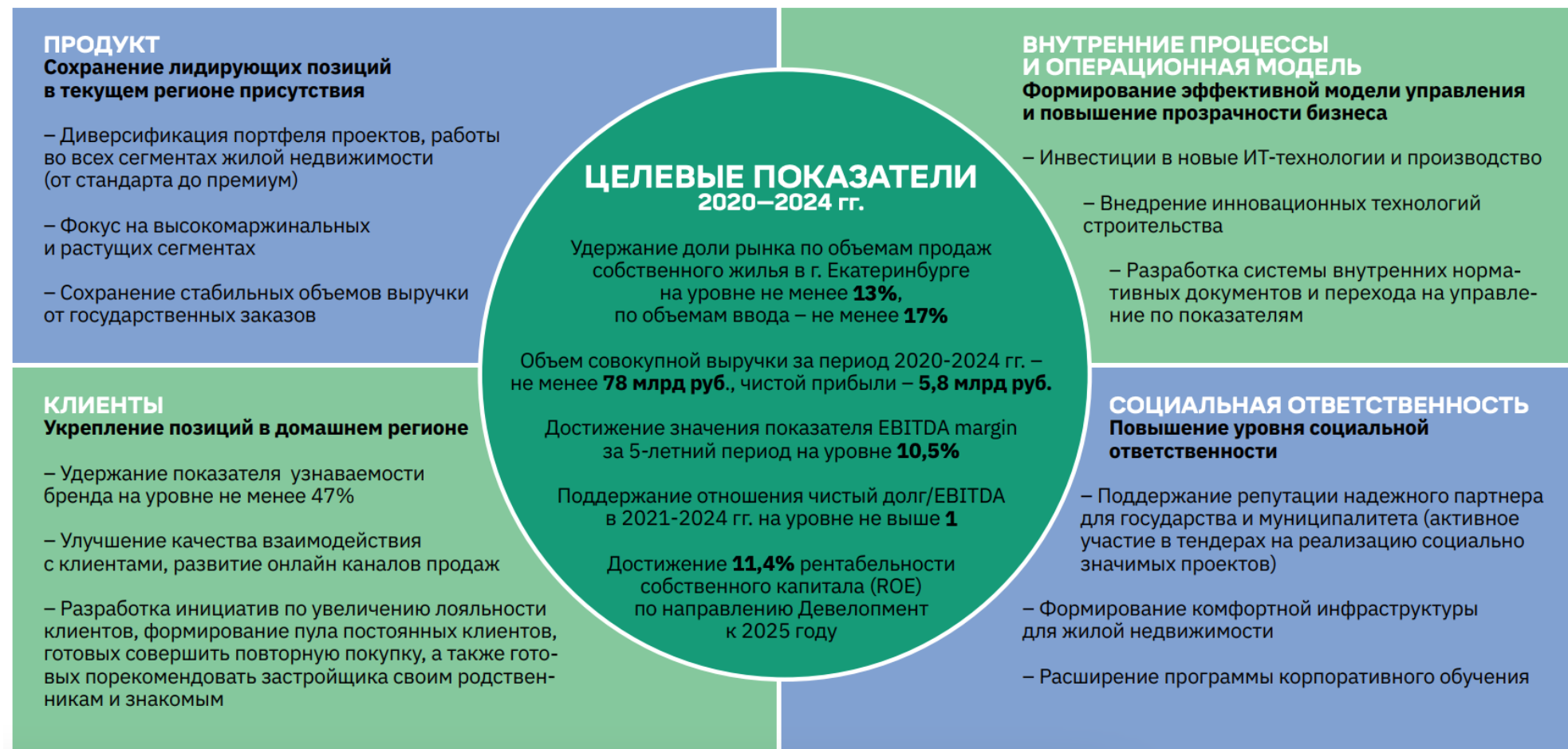


Рисунок 14 – Целевые показатели «Атомстройкомплекс» до 2024 гг.

Исследование конкуренции на рынке осуществляется в три этапа:

- 1) выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- 2) анализ показателей деятельности и целей конкурентов;
- 3) выявление сильных и слабых сторон конкурентов, составление листа оценки конкурентоспособности компании [1].

Первый этап начинается с выявления действующих и потенциальных конкурентов двумя способами. Первый способ заключается в оценке потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурентами компании. Для этого все компании группируются в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяются их продукцией. Результаты первого этапа исследования конкуренции на рынке представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Группировка компаний в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяются их продукцией

Компании, предлагающие аналогичный тип продукции на тех же рынках			Компании, обслуживающие аналогичной продукцией другие рынки, но на ваш способные выйти	Компании, производящие товары-субституты, способные потеснить ваш товар
Удовлетворяющие весь комплекс запросов, предъявляемых покупателем к данному товару	Специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка	Намечающие выход на рынок с аналогичной продукцией		
ГК «КОРТРОС» Группа «ЛСР» «ТЕН Девелопмент» «ПИК» «Синара-Девелопмент» «ГК Стройтэк»	«УГМК-Застройщик»	ГК «Эталон»	Capital Group ГК «Галс» «Интеко»	Отсутствуют

В основе второго способа лежит классификация по стратегиям фирм:

- стратегия в области экспансии на рынке (рост или поддержание доли рынка);
- стратегия в области ценового маркетинга и качества;
- стратегия в области технологий.

Переход от одной стратегии к другой возможен, когда фирма выходит на другие сегменты рынка или при расширении рынка или при диверсификации.

Опыт показывает, что, как правило, фирмы редко меняют свое направление деятельности в области рынка, однако, все же такое происходит. Поэтому необходим анализ эволюции и перспектив стратегий конкурентов. Для этого по 2 способу компании также необходимо классифицировать (таблица 18).

Таблица 18 – Группировка компаний по стратегии фирм

Компании, склонные к рыночной экспансии, которые действуют на географически смежных сегментах	Компании, диверсифицирующиеся в данной или смежной отраслях	Крупные компании, покупатели продукции	Крупные компании, поставщики сырья и оборудования для фирмы	Мелкие компании, которые могут быть поглощены крупными конкурентами
ГК «КОРТРОС» Группа «ЛСР» «ПИК»	«УГМК-Застройщик»			СК «СОЮЗ» ГК «Арсенал»

Исходя из таблиц 17 и 18 можно сделать вывод, что основными конкурентами «Атомстройкомплекса» являются ГК «КОРТРОС», Группа «ЛСР», «ПИК», «ТЕН Девелопмент».

Все они работают по идентичным направлениям деятельности и имеют достаточно большие денежные обороты, чтобы конкурировать друг с другом.

Стоит отметить, что застройщики ГК «КОРТРОС», Группа «ЛСР», «ПИК» – являются федеральными компаниями и предлагают жилье, в основном, эконом-класса для массовой аудитории. «ТЕН Девелопмент», также как и «Атомстройкомплекс» застройщики Уральского региона.

«УГМК-Застройщик» отличается тем, что предлагает апартаменты бизнес-класса, входит в холдинг «УГМК» (один из крупнейших производителей меди, цинка и драгоценных металлов в России).

Для определения конкурентоспособности необходимо построить многоугольник конкурентоспособности для компании «Атомстройкомплекс»,

благодаря которому выявим сильные и слабые стороны компании, а также сравним ее с основными конкурентами. Благодаря экспертной оценке различных критериев застройщиков (таблица 19), каждая из переменных получила оценку.

Таблица 19 – Экспертная оценка компании «УВМ-Сталь» и ее основных конкурентов

Критерии конкурентоспособности	Атом	ГК КОРПРОС	Группа ЛСР	ПИК	TEN Девелопмент
Дифференцированность портфеля проектов (по районам)	5	1	4	2	3
Качественные характеристики	5	4	2	3	3
Гибкая ценовая политика	5	4	3	4	2
Объем экспозиции лотов	4	3	4	5	4
узнаваемость компании	5	3	5	3	5
Гарантийный срок	5	5	5	5	5
Уникальность планировок	5	3	3	2	4
Рейтинг застройщика по данным ЕРЗ	4	4	5	4	4
Ассортимент квартир	5	5	4	3	5
Информативность и удобство сайта	5	2	5	4	3
Доступность цены	4	5	5	4	4
Скидки	3	4	5	3	5
Вариативность оплаты (рассрочка, ипотека, трейд-ин)	5	5	4	4	3
Акции	4	5	5	2	4
Упоминания в СМИ	5	5	1	4	3
Упоминания в соц.сетях	5	4	3	3	2
Порядок поисковой выдачи	4	5	2	3	5

На основе оценок был построен многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 15.

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных компаний друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одной компании по отношению к другой. Как видно из многоугольника конкурентоспособности, наибольшее количество наивысших оценок критериев конкурентоспособности имеет компания «Атомстройкомплекс».



Рисунок 15 – Многоугольник конкурентоспособности



В дополнение к проведенному анализу составим лист оценки конкурентоспособности компании относительно компаний-конкурентов. Оценки проставляются в каждом из столбцов и строк таблицы (0 – наиболее слабые позиции, 5 – доминирующая позиция на рынке). Лист оценки конкурентоспособности компании «Атомстройкомплекс», относительно компаний-конкурентов, представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Лист оценки конкурентоспособности компании «Атомстройкомплекс»

Критерии	«Атомстройкомплекс»	ГК «КОРТРОС»	Группа «ЛСР»	«ПИК»	«ТЕН Девелопмент»
<b>1 Продукт</b>					
Дифференцированность портфеля проектов (по районам)	5	1	4	2	3
Качественные характеристики	5	4	2	3	3
Наличие паркингов	5	4	3	4	2
Наличие кладовых	4	3	4	5	4
Коммерческие помещения	3	5	5	3	5
Гарантийный срок	5	5	5	5	5
Уникальность планировок	5	3	3	2	4
Рейтинг застройщика по данным ЕРЗ	4	4	5	4	4
Ассортимент квартир	5	5	4	3	5
<b>Итого по 1 разделу</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>35</b>
<b>2 Цена</b>					
Доступность цены	4	5	5	4	4
Скидки	3	4	5	3	5
Вариативность оплаты (рассрочка, ипотека, трейд-ин)	5	5	4	4	3
<b>Итого по 2 разделу</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>3 Сбытовая политика</b>					
Возможность оформления брони через сайт	5	5	5	5	5
Работа агентства	5	4	3	3	5
<b>Итого по 3 разделу</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>4 Продвижение</b>					
Акции	4	5	5	2	4
Информативность и удобство сайта	5	2	5	4	3
Упоминания в СМИ	5	5	1	4	3
Упоминания в соц.сетях	5	4	3	3	2
Порядок поисковой выдачи	4	5	2	3	5
<b>Итого по 4 разделу</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
<b>Всего</b>	<b>86</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>65</b>	<b>74</b>

Таким образом, «Атомстройкомплекс» преимущественно занимает 1е место, однако, в ценовой политике ГК «КОРТРОС» и Группа «ЛСР» более лояльны к потребителям и предлагают наиболее выгодные условия. Это связано с тем, что ГК «КОРТРОС» строит объекты только в одном районе – Академическом (2-ой ценовой пояс). Группа «ЛСР» использует технологии панельного строительства, что также позволяет снизить себестоимость, но такое жилье обладает более низким качеством.

Конкурентными преимуществами «Атомстройкомплекс» являются: присутствие во всех районах г. Екатеринбурга, качество объектов строительства, гибкая ценовая политика, уникальность планировок и широкий ассортимент квартир.

Чтобы укрепить лидерские позиции руководству «Атомстройкомплекса» необходимо обратить внимание на ряд факторов:

- увеличить количество коммерческих помещений в проектах (магазины, салоны и т.д.),
- пересмотреть инструменты для отслеживания и анализа индексирования страниц сайта, его позиций в поиске и технического состояния;
- для улучшения позиции в рейтинге ЕРЗ необходимо выполнять регламентируемые сроки сдачи объектов (в связи с последствиями санкций риск «недостроя» повышается) грамотное управление проектом импортозамещения на предприятии позволит вовремя обеспечивать стройку необходимыми ресурсами;
- рассмотреть возможность проведения акций и предоставления скидок (в отдельных районах).

Следующим этапом проведем SWOT – анализ деятельности компании «Атомстройкомплекс». Методика SWOT – анализа позволяет установить цепочки связей между слабыми и сильными сторонами застройщика, а также угрозами и возможностями для компании во внешней среде, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии

организации. Данный вид анализа обеспечивает сбор информации и ее использование для разработки маркетинговой стратегии [1].

Тенденции рынка исследуются применительно к микро- и макросреде. Рыночная среда определяется как множество внешних сил, которые напрямую и косвенно влияют на выпуск компанией продукции и получение прибыли. Сначала перечисляются слабые и сильные стороны застройщика, а также угрозы и возможности для компании во внешней среде организации.

Затем, выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации. Для формирования возможностей и угроз, сильных и слабых сторон компании в данной отрасли, проведем мониторинг ситуации как во внешней, так и во внутренней среде организации. На первом этапе SWOT-анализа, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду компании, сформировав сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, составляется матрица SWOT-анализа [1].

Следующим этапом проводится бальный анализ факторов экспертами, проработавшими в данной компании или отрасли не менее 5 лет. Получаем количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон компании с угрозами и возможностями внешней среды. Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Такой анализ показывает степень существенности слабых сторон, исходя из состояния внешней среды, важности угроз и возможностей, исходя из состояния внутренней среды. Матрица с экспертными оценками приведена в таблице 21.

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что общая сумма баллов по разделам «сильные стороны» и «возможности» равна 50, в то время как общая сумма баллов по разделам «слабые стороны» и «угрозы» равна 60. Это объясняется тем, что в данный момент на рынке достаточно нестабильная ситуация и сложно планировать свою деятельность, особенно когда существуют достаточно серьезные угрозы со стороны внешней среды.

Главной угрозой для компании является неблагоприятная политическая ситуация, выражающаяся в санкциях и потере поставщиков, с которыми работает компания.

Таблица 21 - Матрица SWOT - анализа

<b>Сильные стороны</b>	<b>50</b>	<b>Слабые стороны</b>	<b>60</b>
Диверсифицированный портфель проектов (строительство жилья разного класса и формата, а также социальных объектов)	15	Ограниченный земельный банк (несмотря на наличие земли, не вся подходит для строительства – очень специфическая)	15
Многолетний опыт, и известность компании	10	Слабая географическая диверсификация (1 регион присутствия) Не системообразующая организация (на федеральном уровне)	20
Полный цикл производства (все работы от проектирования до выпуска стройматериалов и выполнения строительных работ «Атомстройкомплекс» выполняет самостоятельно)	15		
Высокий кредитный рейтинг АКРА: на уровне ВВВ(RU), прогноз «стабильный»; Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели	10	Сложная организационная структура и сильная инерционность компании, поэтому долгий процесс принятия решений	25
<b>Возможности</b>	<b>50</b>	<b>Угрозы</b>	<b>60</b>
Постановления Правительства об упрощении ряда бюрократических процедур для ускорения стройки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• продление разрешения на строительство, срока применения ГПЗУ для подготовки проектной документации;</li> <li>• сокращение сроков подготовки документации по планировке территории;</li> <li>• возможность оперативного внесения изменений в проектную документацию;</li> <li>• возможность проведения бесплатной госэкспертизы для застройщиков</li> </ul>	15	Высокая волатильность ресурсных и товарных рынков, нестабильность их конъюнктуры	20
Субсидирование кредитной ставки для застройщиков	15	Отток рабочей силы, в том числе квалифицированных кадров	5
Принятие на работу квалифицированных кадров	5		
Незначительное количество сильных конкурентов	10	Неблагоприятная политическая ситуация (девальвация рубля, санкции, потеря поставщиков)	30
Увеличение лимита кредитования по льготной ипотеке, сохранение семейной ипотечной программы	10	Появление более крупных – федеральных застройщиков на рынке Екатеринбурга	5

Далее необходимо рассчитать значимость возможных мероприятий в проблемном поле (таблица 22).

Таблица 22 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Диверсиф. портфель проектов	Многолетний опыт, и известность компании	Полный цикл производства	Высокий кредитный рейтинг АКРА	Ограниченный земельный банк	Слабая географическая диверсификация	Сложная оргструктура и инерционность компании
		15	15	10	10	15	15	30
Возможности	Постановления Правительства для ускорения стройки 15	2,05	2,05	1,36	1,36	2,05	2,05	4,09
	Субсидирование кредитной ставки для застройщиков 10	1,36	1,36	0,91	0,91	1,36	1,36	2,73
	Принятие новых квалиф. кадров 5	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,7	1,36
	Незначительное количество сильных конкурентов 15	2,05	2,05	1,36	1,36	2,05	2,05	4,09
	Увеличение лимита кредитования по льготной ипотеке, сохранение семейной ипотечной программы 10	1,36	1,36	0,91	0,91	1,36	1,36	2,73
	Высокая волатильность ресурсных и товарных рынков, нестабильность их конъюнктуры 20	2,73	2,73	1,82	1,82	2,73	2,73	5,45
Угрозы	Отток рабочей силы, в том числе квалифицированных кадров 5	0,68	0,68	0,45	0,45	0,68	0,68	1,36
	Потеря поставщиков (т.к. неблагоприятная политическая ситуация, санкции) 30	4,09	4,09	2,73	2,73	4,09	4,09	8,18
	Появление более крупных – федеральных застройщиков на рынке Екатеринбурга 5	0,68	0,68	0,45	0,45	0,68	0,68	1,36

Следующим этапом прописаны возможные мероприятия для улучшения или нейтрализации факторов (таблица 23).

Таблица 23 – Проблемное поле в рамках SWOT - матрицы

		Сильные стороны				Слабые стороны		
<b>Возможности</b>		Диверсиф. портфель проектов	Многолетний опыт, и известность компании	Полный цикл производства	Высокий кредитный рейтинг АКРА	Ограниченный земельный банк	Слабая географическая диверсификация	Сложная оргструктура и инерционность компании
	Постановления Правительства об упрощении ряда бюрократических процедур для ускорения стройки	Получение льгот от государства, оптимизация процессов и ускорение этапов строительства				Освоение и развитие новых территорий		
	Субсидирование кредитной ставки для застройщиков	Получение субсидий от государства на строительство объектов недвижимости						
	Принятие новых квалиф. кадров	Сотрудничество с научными центрами и институтами по разработке инноваций						
	Незначительное количество сильных конкурентов	Разработка более выгодных предложений	Реклама с акцентом на опыт и известность	Реклама с акцентом на демонстрацию качества собственных технологий	Повышение кредитного рейтинга			
	Увеличение лимита кредитования по льготной ипотеке, сохранение семейной ипотечной программы	Увеличение доли объектов строительства для участников льготных программ						
					Внедрение преобразований в корпоративную и организационную культуру организации			

Продолжение таблицы 23

Угрозы	Высокая волатильность ресурсных и товарных рынков, нестабильность их конъюнктуры	Повышение стоимости объектов строительства, мероприятия, направленные на снижение негатива со стороны потребителя	Налаживание взаимодействия с отечественными производителями	Наращивание собственных производ-х мощностей	Сокращение расходов за счет средств инвестиций	Налаживание взаимодейств. с муниципалитетом соседних регионов	Налаживание партнерства Приобретение доли акций известных предприятий	Разработка и внедрение маркетинговой стратегии импортозамещения с помощью проектного управления
	Потеря поставщиков (т.к. неблагоприятная политическая ситуация, санкции)							
	Отток рабочей силы, в том числе квалифицированных кадров	Продвижение hr-бренда, поддержка сотрудников			Предоставление возможности сотрудникам стать инвесторами			
	Появление более крупных – федеральных застройщиков на рынке Екатеринбурга	Реклама с акцентом на разнообразие предложений недвижимости	Разработка уникальных, индивидуальных предложений		Дальнейшее повышение качества исходя из требований потребителей			

Завершающим этапом составляется количественная оценка проблем компании, проводится ранжирование полученных мероприятий в порядке значимости по количеству набранных баллов. Результаты анализа представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Количественная оценка проблем проекта

Проблема	Оценка
Разработка и внедрение маркетинговой стратегии импортозамещения с помощью проектного управления	13,64
Освоение и развитие новых территорий	12,73
Внедрение преобразований в корпоративную и организационную культуру организации	11,36
Налаживание партнерства Приобретение доли акций известных предприятий	10,00
Налаживание взаимодействия с муниципалитетом соседних регионов	7,50
Получение льгот от государства, оптимизация процессов и ускорение этапов строительства	6,82
Повышение стоимости объектов строительства, мероприятия, направленные на снижение негатива со стороны потребителя	6,82
Налаживание взаимодействий с отечественными производителями	6,82
Получение субсидий от государства на строительство объектов недвижимости	4,55
Наращивание собственных производственных мощностей	4,55
Сокращение расходов за счет средств инвестиций	4,55
Увеличение доли объектов строительства для участников льготных программ	3,63
Увеличение кол-ва предложений по территориям	3,18
Сотрудничество с научными центрами и институтами по разработке инноваций	2,4
Повышение кредитного рейтинга	2,27
Продвижение hr-бренда, поддержка сотрудников	1,82
Разработка уникальных, индивидуальных предложений (планировки, меблировка, акции, трейд-ин)	1,59
Дальнейшее повышение качества исходя из требований потребителей	1,59
Разработка более выгодных предложений	1,36
Реклама с акцентом на опыт и известность	1,36
Реклама с акцентом на демонстрацию качества собственных технологий	1,36
Реклама с акцентом на разнообразие предложений недвижимости	0,68
Предоставление возможности сотрудникам стать инвесторами	0,45



Исходя из SWOT-анализа, можно подтвердить, что компания должна использовать маркетинговую стратегию импортозамещения с помощью проектного управления (является самым важным и весомым для компании). Необходимо налаживать партнерство с отечественными поставщиками и развивать новые территории. При этом, стоит учитывать особенности собственной корпоративной и организационной культуры.

Компания «Атомстройкомплекс» обладает достаточным количеством ресурсов и возможностями для скорейшего внедрения данных мероприятий.

Подводя итог проведенного исследования предлагаем стратегию обратной вертикальной интеграции. В условиях зависимости от крупных поставщиков компании необходимо изменить уровень контроля над своими ресурсами на отдельных этапах строительства. Вертикальная интеграция назад позволит обеспечить стабильность поставок ресурсов, их оптимальное качество и требуемые цены.

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается импортозамещение в компании «Атомстройкомплекс». Компания замещает самосвалы, лифты, электрощитовое оборудование (трансформаторная подстанция), гидроизоляцию, насосы, радиаторы, материалы отделки фасада, и др. Главная проблема компании (в связи с последними событиями на Украине и продолжающихся сбоях в цепочке поставок) — это сильная зависимость от импортных производителей машин, оборудования и материалов в процессах строительства. Последствия санкций обернулись для компании потерей поставщиков, таких как Otis (крупнейший американский производитель лифтов и эскалаторов), Volvo (шведский производитель автомобилей), АВВ (швейцарская компания, специализирующаяся в области электротехники и энергетического машиностроения) и др.

Дерево проблем и дерево целей компании «Атомстройкомплекс» представлены на рисунках 16 и 17 соответственно.

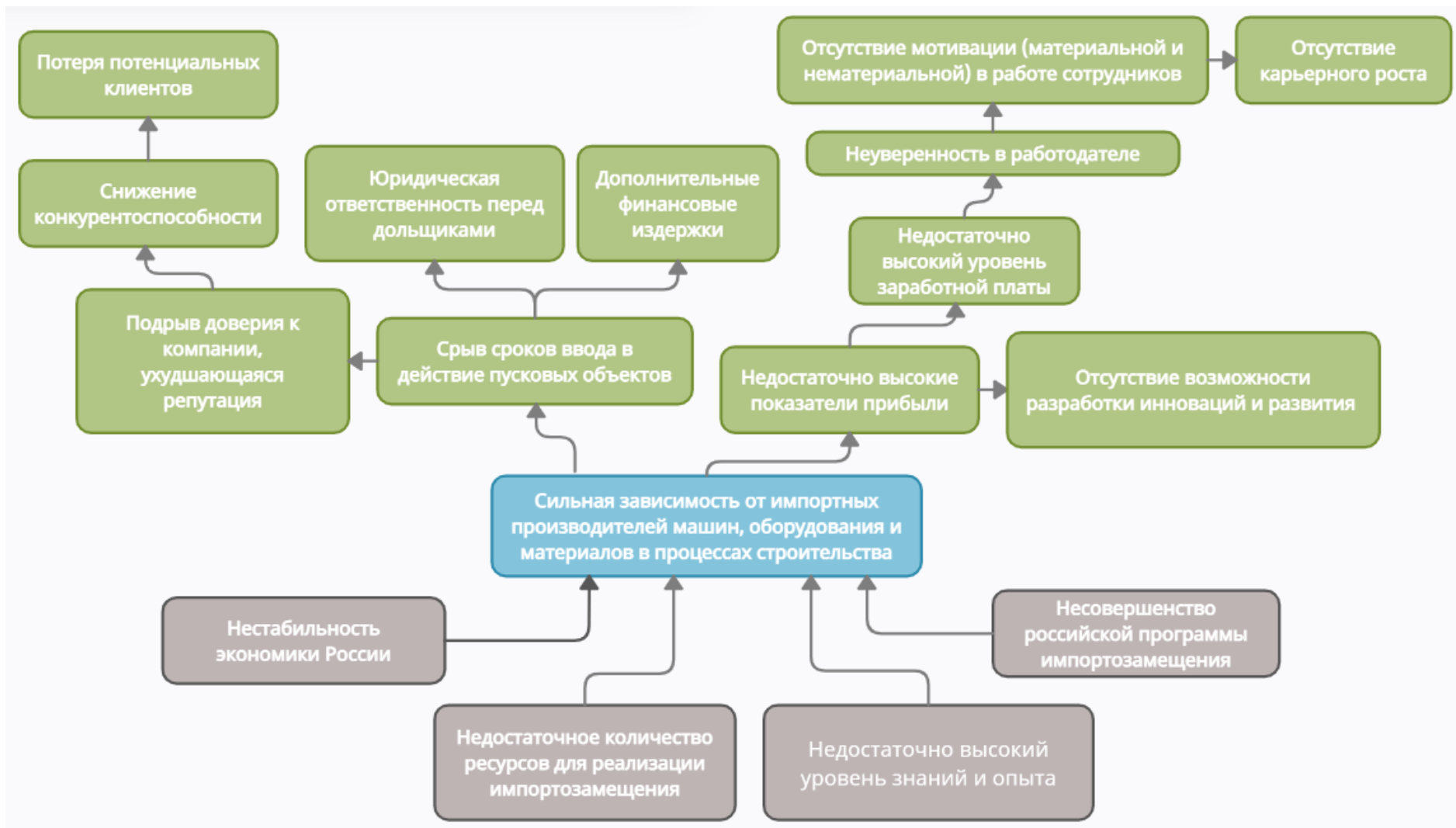


Рисунок 16 – Дерево проблем

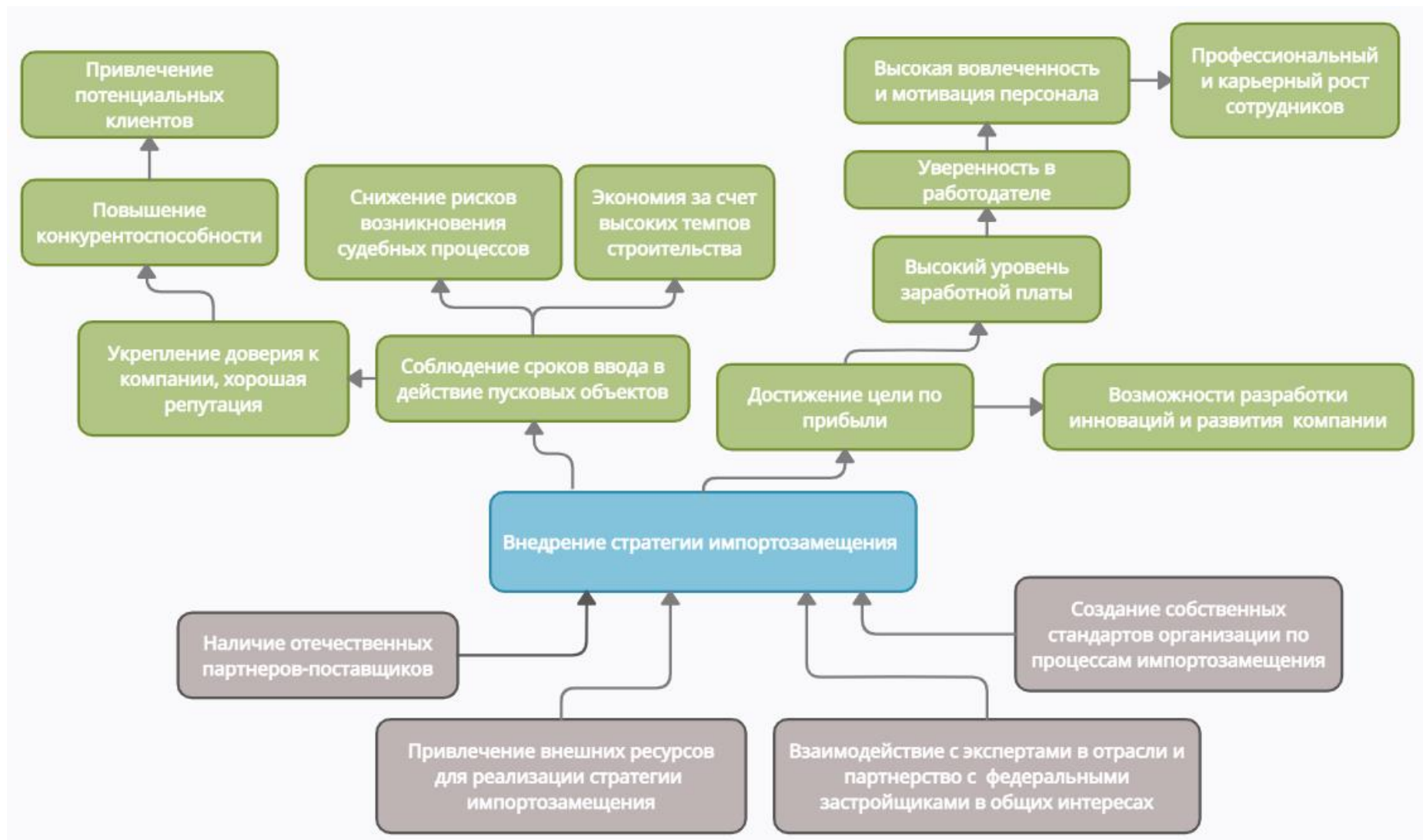


Рисунок 17 – Дерево целей

Проблема компании — это сильная зависимость от импортных производителей машин, оборудования и материалов, используемых в процессах строительства. В целях соблюдения сроков сдачи объектов (многоквартирных жилых зданий) было принято решение по оперативному переходу на отечественные аналоги с сохранением качества объектов строительства.

Следующим этапом выпускной квалификационной работы является разработка методического подхода для формирования маркетинговой стратегии импортозамещения в строительной компании.

### **2.3 Разработка методического подхода к формированию маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии**

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом обосновании методики и разработке своего универсального подхода к стратегии импортозамещения. Наш подход мы представляем в виде пошагового алгоритма, служащего для формирования и реализации маркетинговой стратегии импортозамещения строительной организации. Созданный универсальный пошаговый алгоритм формирования и реализации маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии строительной отрасли представлен на рисунке 18.

Установление перечня наиболее критических для предприятия импортных товаров, услуг, технологий и оборудования в разрезе отдельных бизнес-процессов представлено в таблице 25.

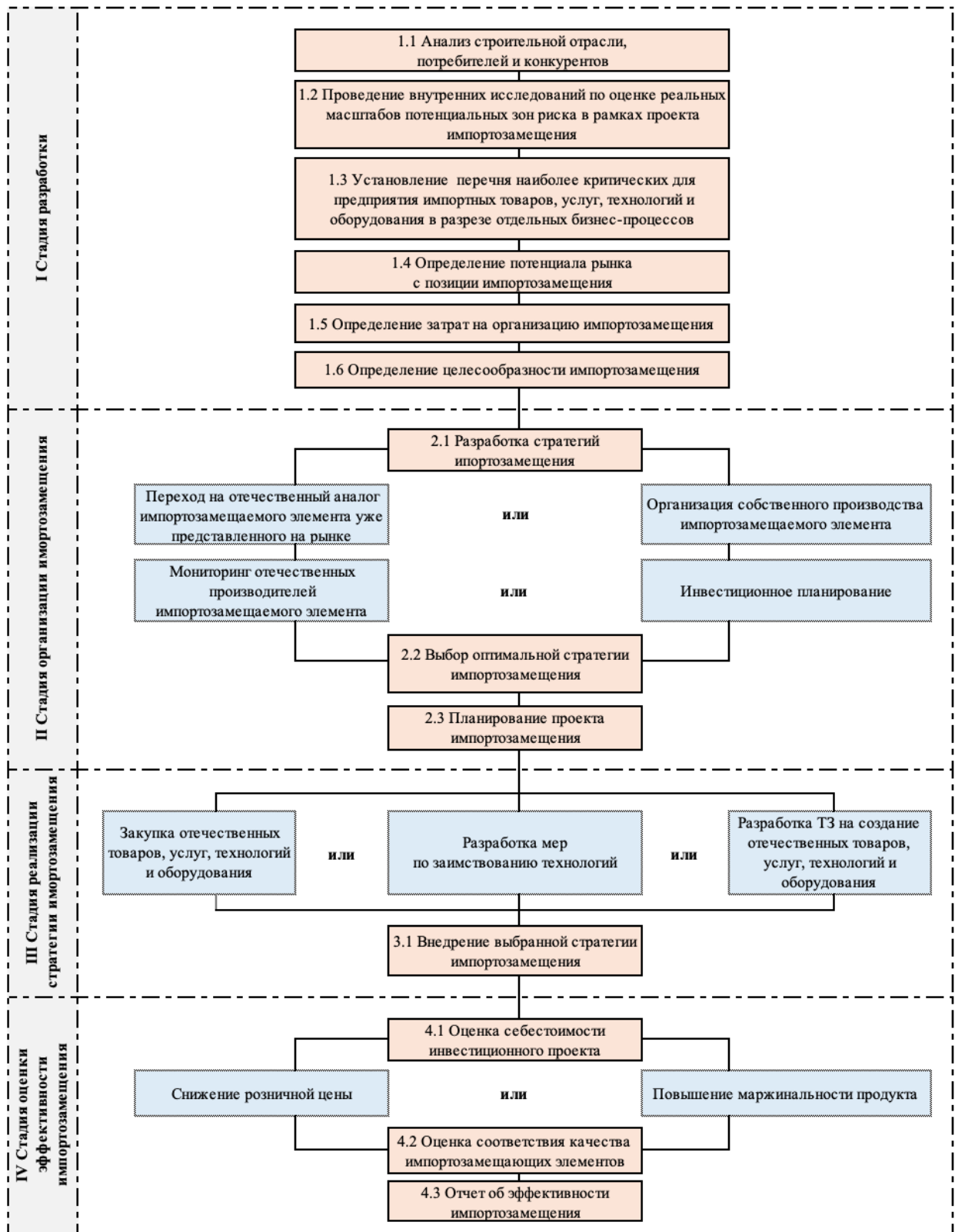


Рисунок 18 – Универсальный пошаговый алгоритм формирования и реализации маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии строительной отрасли

Таблица 25 – Оборудование и материалы в проектах строительства компании «Атомстройкомплекс»

№	Ход работ	Материалы и изделия	Машины и оборудование
1	Подготовка строительной площадки: ограждение земельного участка; перетрассировка инженерных сетей; прокладка временных дорог и необходимых коммуникаций; устройство временных бытовых, административных, складских и других помещений.	Защитно-охранные панели, стойки сигнальных ограждений, железобетонные плиты, доски, металлопрофиль, средства пожаротушения, информационные стенды	Автокраны, погрузчики и др. грузоподъемные механизмы, машины на гусеничном ходу, канализационно-очистные сооружения, источники электроснабжения, осветительные приборы, теплогенераторы
2	Разметка осей здания.	Уровень, доски, шнур, высотные реперы	Нивелир для геодезических работ
3	Земляные работы: рытье котлована под фундамент, прокладка траншей под коммуникации.	Железобетонные и стальные трубы, песок для строительных работ, портландцемент и шлакопортландцемент, арматура, листовая прокат, отводы гнутые,	Теодолит, нивелир для геодезических работ; экскаваторы, <b>самосвалы VOLVO</b> , бульдозеры, грейдеры, насосы, дренажные устройства
4	Фундаментные работы — заливка бетоном высокого качества.	Бетон, арматура, опалубка, блоки, плиты для фундамента, сваи, балки для конструкций; гидроизоляция и пароизоляция	Самоходный стреловой кран, автобетоносмеситель, Глубинный вибратор для уплотнения бетонной смеси, Фундаментное и буровое оборудование, Машины и оборудование для арматурных работ, Оборудование для сварки и других соединительных процессов
5	Возведение наружных стен здания.	Бетон, арматура, опалубка, блоки, плиты перекрытия, балки для конструкций, подъемные лебедки, теплоизоляция, звукоизоляция, пароизоляция, декоративные покрытия (штукатурка и тд)	Башенный кран, автобетоносмеситель, Глубинный вибратор для уплотнения бетонной смеси
6	Подвод в дом коммуникаций — воды, электричества, канализационной системы. Укладка коммуникаций и подключение здания к централизованному водоснабжению и другим сетям.	Трубы, провода и кабели для электрических установок, гидроизоляционные материалы,	<b>Насосные станции</b> , гидроаккумулятор, системы электроснабжения, отопительные инженерные системы, системы очистки воды, <b>оборудование трансформаторной подстанции (ячейки АBB)</b>
7	Монтаж кровли.	Бетон, арматура, опалубка, блоки, плиты перекрытия для конструкций; кровельное покрытие (рубероид, битумная мастика и тд), теплоизоляция, пароизоляция, звукоизоляция	Башенный кран, автобетоносмеситель, Глубинный вибратор для уплотнения бетонной смеси
8	Монтаж внутренних перегородок. Разделение многоэтажного дома на отдельные квартиры, согласно утвержденному проекту. Установка как лифтового оборудования.	Бетон, арматура, опалубка, блоки, плиты, декоративные покрытия (штукатурка, обои)	<b>Лифтовое оборудование OTIS</b> , Башенный кран, координатный лазер,

Продолжение таблицы 25

9	Установка ПВХ окон, металлических дверей в каждой квартире.	Оконные и дверные блоки, монтажная пена, Материалы рулонные кровельные и гидроизоляционные, Прокладки уплотняющие пенополиуретановые для окон и дверей	Башенный кран, уровень, перфоратор, шуруповерт
10	Устройство внутренних коммуникационных сетей: электрическая разводка по всем помещениям здания, прокладка канализационных труб, обустройство газоснабжения, отопления, холодное и горячее водоснабжение. Устанавливаются счетчики на свет и воду.	<b>Радиаторы</b> , кабели, Кронштейны крепления, узел ввода, разводящая трубопроводная сеть, стояки, подводки к санитарным приборам и технологическому оборудованию, водоразборная, запорно-регулирующая арматура	теплообменное оборудование, насосы, расширительные баки и контрольно-измерительные приборы, слаботочные инженерные коммуникации, системы учета,
11	Устройство стяжек пола.	Бетонно-песчаная смесь, маячковый профиль, армокаркас, фибра стальная, пластификаторы, маяки, кельма	Уровень, бетономешалка
12	Внутренние отделочные работы.	Уровень, доски, шнур, Изоляционные и отделочные покрытия, материалы лакокрасочные, штукатурные, шпаклевочные, малярные, обойные материалы	Машины для штукатурных и малярных работ
13	Наружная отделка фасада и проведение ремонтных работ во всех общественных помещениях.	Минеральная вата, бетонная, керамическая плитка, облицовочный кирпич, декоративная штукатурка, профнастил, керамогранит, клинкерная плитка и т.д.	Строительная люлька, раствор-насосы, тепловентиляторы, мачтовые подъемники, Машины для штукатурных и малярных работ

Импортными составляющими, нуждающимися в замещении в связи ухода с рынка поставщиков, являются: самосвалы VOLVO, оборудование трансформаторной подстанции (ячейки АBB), лифтовое оборудование OTIS, радиаторы и насосы.

Определение критического момента старта разработки и реализации проекта по реализации маркетинговой стратегии импортозамещения зависит от следующих факторов:

- результаты анализа основных тенденций развития строительной отрасли в Российской Федерации;
- результаты анализа проблем и перспектив развития рынка многоквартирного жилищного строительства в регионе;
- характеристика предприятия;
- результаты анализа целевых сегментов;
- результаты анализа конкурентов;
- результаты SWOT-Анализа компании и выявление её проблемы;
- результаты построения дерева проблем и дерева целей компании;
- результаты анализа перечня материалов, машин и оборудования и с выявленными импортозависимыми единицами;
- результаты анализа рыночных возможностей строительной компании;
- выбор оптимальной стратегии;
- обоснование целесообразности организации и управления проектом по реализации маркетинговой стратегии импортозамещения.

Выполнив перечисленные работы, мы делаем вывод, что данный проект является целесообразным, и данное обоснование является критическим моментом старта организации и реализации проекта. Перейдем к организации и управлению проектом по реализации маркетинговой стратегии импортозамещения.



### **3 Организация и управление проектом разработки маркетинговой стратегии импортозамещения**

В третьей главе разработана концепция проекта по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс», описаны основные этапы, проанализированы возможные риски и сформулированы стратегии реагирования на них. Выгоды от проекта для компании очевидны – сдача объект в срок позволит застройщику достигнуть целей по прибыли, укрепить доверие к компании и привлечь новых клиентов. Достаточный уровень финансирования и положительная репутация компании являются мотивирующими факторами для сотрудников. Участники долевого строительства получают свои квартиры без задержек, жилье будет обеспечено качественным и современным оборудованием.

#### **3.1 Разработка концепции проекта по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс»**

Концепция проекта была сформирована благодаря следующим выполненным работам:

- 1) сформирован универсальный пошаговый алгоритм формирования и реализации маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии строительной отрасли;
- 2) сформулирован замысел, миссия, цель и продукт проекта;
- 3) составлен круг участников проекта;
- 4) определено дальнее, ближнее и внутреннее окружение проекта;
- 5) сформированы критерии успешности проекта;
- 6) составлен календарный план проекта с характеристикой операций, реализуемых по ходу внедрения проекта;
- 7) построена диаграмма Ганта;

8) выявлены потенциальные риски проекта и разработаны мероприятия по их устранению;

9) проведена оценка эффективности проекта для его основных участников и государства.

Замысел проекта: разработать и внедрить маркетинговую стратегию импортозамещения в течение трех месяцев с момента подтверждения данного проекта советом директоров «Атомстройкомплекс».

Миссия проекта заключается в обеспечении строительных объектов компании качественными аналогами необходимых импортных ресурсов в условиях санкций.

Проект будет осуществляться на собственные и заемные средства в размере 20 миллионов рублей.

Цель проекта заключается в замещении иностранных компонентов в объектах строительства, подвергшихся санкционному влиянию, отечественными единицами с меньшими рисками и издержками, которые несут в себе иностранные поставщики.

Продукт проекта — введенные в эксплуатацию импортозамещенные единицы.

Круг участников проекта:

Заказчик проекта – АО "Корпорация "Атомстройкомплекс".

Инвесторы проекта – АО "Корпорация "Атомстройкомплекс", ООО «Центр Инвест», ООО «Интер», ИП КривошеевЮ, ООО «Мир».

Куратор проекта – Директор компании АО "Корпорация "Атомстройкомплекс" Минкин О. Ш.

Руководитель проекта – Главный инженер АО "Корпорация "Атомстройкомплекс" Кузнецов П.А.

Команда проекта – привлеченная группа сотрудников компании АО "Корпорация "Атомстройкомплекс". На определенных этапах осуществления проекта возможно привлечение сторонних профессиональных организаций и экспертов. Поставщики проекта – поставщики материалов и оборудования.

Потребители продукта проекта – АО "Корпорация "Атомстройкомплекс", участники долевого строительства, будущие жильцы зданий.

Компания одновременно является заказчиком, инвестором, и потребителем продукта проекта, так как она заинтересована успешной реализации проекта.

Перечень сотрудников компании «Атомстройкомплекс», наиболее заинтересованных в успешной реализации проекта: Генеральный директор НП «Управление Строительства «Атомстройкомплекс» – Ананьев В.М., Главный инженер НП «Управление строительства «Атомстройкомплекс» – Кузнецов П.А., Директор АО "Корпорация "Атомстройкомплекс" – Минкин О. Ш., Зам. Директора по маркетингу - Оханов С.С., Зам. Директора по развитию Григоренко О.Н., Зам. Директора УКС – Копылов А.С., Специалист по маркетингу Веснина В.С.

Рассмотрим факторы дальнего (политические, экономические, социокультурные, технологические) и ближнего окружения.

Дальнее окружение.

Экономические и политические факторы послужили главными предпосылками к разработке проекта. Введенные против России санкции, уход с российского рынка крупных поставщиков, волатильность рубля, повышение ключевой ставки, политическая нестабильность, скачущий курс иностранной валюты, рост инфляции повышают стоимость проекта и увеличивают уровень бюджета. Но в то же время, государством оказываются антикризисные меры поддержки строительной отрасли и действует программа импортозамещения.

Социокультурные факторы: общество. После введения антироссийских санкций Россияне стали чаще выбирать отечественные бренды, тренд «Сделано в России» набирает популярность. Член Экспертного совета при комитете Госдумы по малому и среднему предпринимательству, владелец коммуникационного агентства «ПРО Бренд» - Алексей Гвинтовкин, сообщил

о новой тенденции: «Рейтинг доверия к иностранным товаром снизился, покупатели особое внимание обращают на страну-производителя, соответственно, бизнесмены торопятся изменить упаковку».

Ближнее окружение.

Руководство компании заинтересовано реализовать проект, так как, по их мнению, это позволит сохранить конкурентоспособность. Также компания обладает профессиональными кадрами из разных областей строительной отрасли и с огромным практическим опытом. Профессиональные кадры компании имеют опыт ведения проектной деятельности. Вместе с этим, руководство компании и каждый ее сотрудник заинтересованы в реализации стратегии.

Финансирование проекта будет осуществляться собственными средствами компании, а также средствами инвесторов. По предварительной оценке, выделенный бюджет достаточен для проекта, а также достаточно времени на его реализацию.

Обеспечение проекта материально-технической частью будет производиться отделом снабжения.

Выбор поставщиков машин, оборудования и материалов будет осуществлять отдел закупа совместно с главным инженером компании.

Закуп материалов будет производиться АО "Корпорацией "Атомстройкомплекс" по проектной документации.

После достижения основной цели проекта возможно оценить успешность выполнения дальнейших целей по следующим критериям:

- проект выполнен в установленные сроки (4 месяца);
- проект выполнен в рамках выделенного бюджета;
- достижение показателя обеспеченности объектов строительства ресурсами в 100%.
- удержание доли рынка компании по объемам продаж компании жилой недвижимости на уровне не менее 13%;

– закупаемая продукция должна быть сертифицирована и соответствовать стандартам организации.

После разработки концепции проекта на основе методического подхода формирования маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии строительной отрасли, перейдем к его календарному планированию.

### **3.2 Разработка основных этапов проекта**

Запуск проекта с 01.06.2022. В процессе разработки и реализации проект проходит весь жизненный цикл: от концептуальной до завершающей фазы. На концептуальной фазе осуществляется определение целей и задач проекта, проводятся маркетинговые исследования, разрабатывается и утверждается стратегия. На фазе планирования разрабатывается проект и формируется команда проекта. На фазе реализации проводятся: поиск и отбор поставщиков, процессы согласования, закупка оборудования, обучение персонала, а также подготовка необходимой документации для ввода в действие, пуско-наладочные работы. На завершающей фазе подводятся итоги работы над проектом. Задачи проекта по фазам жизненного цикла представлены в таблице 26.

Проект содержит 25 работ суммарной продолжительностью 122 дня. Последовательность внедрения мероприятий можно описать с помощью диаграммы Ганта, представленной в соответствии с рисунками 19-20. Это позволяет ввести временные рамки для выполнения поставленной задачи и определить критический путь.

Затем определим риски и стратегии реагирования на них.

Таблица 26 – Задачи проекта по фазам жизненного цикла

Название задачи	Длительность, дни
<b>Фаза концептуальная</b>	
<b>Инициация проекта, разработка концепции проекта импортозамещения</b>	<b>10</b>
1 Анализ и выявление проблемы	5
2 Определение целей и задач проекта	2
3 Маркетинговое и экономическое обоснование целесообразности проекта	2
4 Согласование проекта с руководством	1
<b>Фаза разработки</b>	
<b>Подготовка основных работ по импортозамещению</b>	<b>10</b>
5 Определение основных работ для реализации проекта	3
6 Формирование участников и команды проекта	2
7 Разработка и согласование тех. заданий проекта	5
<b>Фаза реализации</b>	
<b>Реализация 1 этапа импортозамещения</b>	<b>10</b>
8 Обоснование объемов и стоимости импортозамещающих единиц	5
9 Формирование требований и технических заданий на закуп	5
<b>Реализация 2 этапа импортозамещения</b>	<b>34</b>
10 Анализ и предварительный отбор поставщиков	7
11 Запрос коммерческих предложений	1
12 Анализ коммерческих предложений	5
13 Выбор поставщиков	1
14 Преддоговорные переговоры	14
15 Регулирование возникающих на стадии переговоров разногласий	5
16 Подписание договора на поставку каждой из сторон и оплата счетов	1
<b>Реализация 3 этапа импортозамещения</b>	<b>48</b>
17 Разработка инструкций и необходимой для ввода в эксплуатацию документации	31
18 Обучение персонала	4
19 Приемка оборудования	2
20 Монтаж оборудования	7
21 Опытная эксплуатация	2
22 Промышленная эксплуатация	2
<b>Завершающая фаза</b>	
<b>Завершение проекта, подведение итогов, оценка результатов проекта</b>	<b>10</b>
23 Оценка результатов проекта	3
24 Документирование данного этапа развития	2
25 Разработка плана дальнейшего развития импортозамещения	5
<b>Итого:</b>	<b>122</b>



Рисунок 19 – Диаграмма Ганта (фазы: концептуальная и разработки)

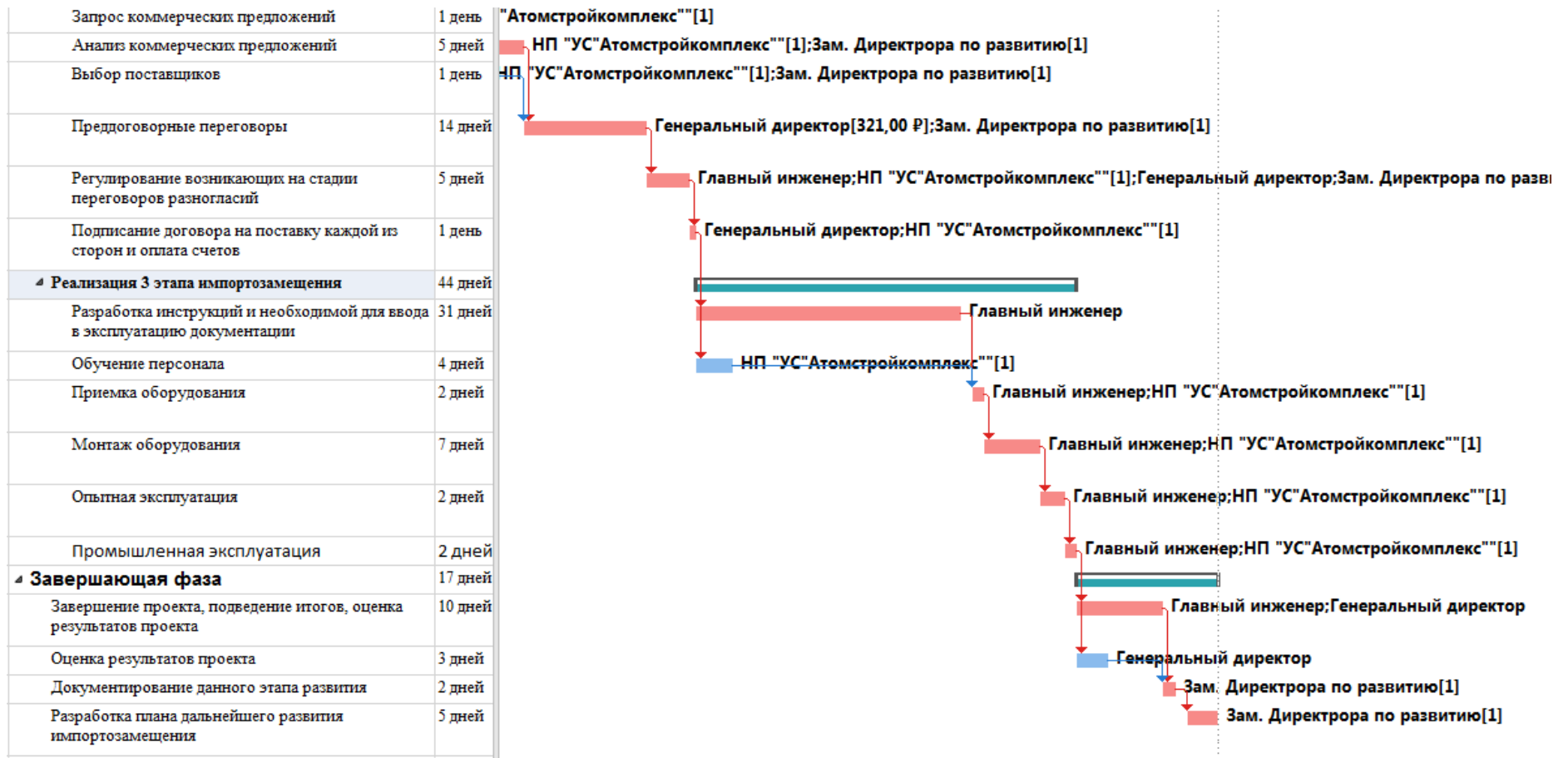


Рисунок 20 – Диаграмма Ганта (завершающая фаза)



### 3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта

Риск – ситуация, которая может привести к досрочному завершению проекта или изменению его характеристик (стоимость, длительность, параметры качества). Описание рисков и стратегии реагирования на них перечислены в таблице 27.

Таблица 27 – Риски проекта и стратегии реагирования на них

№ п/п	Описание риска	Стратегия реагирования
1	- Усиление ограничений, связанных с пандемией коронавируса, влекущие за собой урезание бюджета компании, ограничение возможности приезда в офис и съемки контента - Нововведения в строительной отрасли на законодательном уровне - Применение регулируемыми органами санкций к Организации	<b>Принятие</b> Команда проекта не имеет возможности повлиять на решения государственного уровня, остается лишь принять ситуацию и найти способ действия в непредвиденных обстоятельствах.
2	Нарушение временных рамок по выполнению задач проекта	<b>Снижение влияния</b> Тщательное планирование. Создание временных резервов. Постоянный мониторинг графика выполнения работ.
3	Неэффективное управление проектом	<b>Уклонение</b> Грамотное распределение функций и полномочий. Составление четкого графика обязанностей. Привлечение высококвалифицированного менеджера в команду. Обучение (повышение знаний) команды необходимым навыкам перед выполнением задач.
4	Ненадлежащее исполнение внешними лицами своих обязательств	<b>Снижение влияния</b> Проверка знаний при входе в команду (кейсы, отзывы, тестовое задание). Дополнительное подключение к работе опытных сотрудников, найденных заранее.
5	Риск срывов сроков поставки/непрохождения приемки	<b>Уклонение</b> Детальное изучение отзывов о поставщике и договора. Составление списка санкций за невыполнение сроков поставки/качества товара.
6	Несогласование бюджета на закупку	<b>Снижение влияния</b> Снижение вероятности несогласования посредством составления обоснованного бюджета. Подготовка к переговорам, подбор аргументов. Презентация отчета.

Продолжение таблицы 27

9	Негативное отношение потребителей к замене импортных составляющих	<b>Уклонение</b> Проработка обоснования импортозамещения. Подготовить ответы на возможные вопросы. Подготовить пресс-релиз. Рассказывать о преимуществах импортозамещения в местных СМИ и на сайте компании.
10	Ошибка в проектных решениях	<b>Уклонение</b> Контроль всех цепочек согласования проекта заказчика с главным инженером, привлечение сторонних экспертов, проведение совместных совещаний подрядчика и Главного инженера.
11	Несоблюдение сроков выполнения строительно-монтажных работ	<b>Уклонение</b> Регулярный мониторинг процессов монтажа и наладки, резервирование времени, привлечение дополнительных подрядчиков.
12	Риск изменения фактических цен на материалы, отличных от планового расчета	<b>Уклонение</b> Диверсификация поставок, расширение количества поставщиков, разделение закупок, постоянный сбор и актуализация информации о потенциальных поставщиках, укрепление связей с ключевыми партнерами, резервирование денежных средств, фиксация цены на материалы.
13	Увеличение сроков получения необходимых разрешений и допусков	<b>Уклонение</b> Резервирование времени на получение необходимых разрешений и допусков.
14	Несчастный случай в процессах строительства	<b>Снижение влияния</b> Проведение инструктажа по технике безопасности, электро- и пожарной безопасности при проведении работ. Обеспечение участников средствами защиты, оказания помощи и др..
15	Ужесточение требований законодательства к объектам строительства	<b>Снижение влияния</b> Регулярное отслеживание изменений в строительном законодательстве, получение юридических консультаций.
16	Болезнь сотрудников	<b>Снижение влияния</b> Обеспечение участников СИЗ (маски, перчатки, антисептики). Установка в офисах бактерицидных облучателей воздуха рециркуляторного типа. Регулярное проветривание и обработка помещений. По-возможности, а также, при наличии минимальных симптомов, перевод на удаленную работу.

Далее, после выявления рисков проекта и разработки мероприятий по их снижению, оценим эффективность данного проекта.

Результатом реализации проекта будет достижение показателя обеспеченности объектов строительства на 100%. Время на реализацию проекта составит 4 месяца.

Разработанная стратегия позволит обеспечить проектов строительства необходимыми материалами и оборудованием без нарушения сроков сдачи объектов.

В следствии достигнутых изменений, участники получают собственную выгоду.

Выгоды для компании «Атомстройкомплекс»:

- соблюдение сроков ввода пусковых объектов позволит сэкономить за счет высоких темпов строительства и снизит риск возникновения претензий от дольщиков. Сохранение репутации надежного застройщика повысит лояльность клиента и его уровень доверия;

- компания введет объект и достигнет цели по прибыли. Благодаря достаточным финансам обеспечит дальнейшие возможности для развития и внедрения инноваций.

- развитие партнерства, возможность создания крепких партнерских отношений с российскими производителями.

Государство тоже получит выгоду от проекта. Вместе с доходами компании вырастут налоговые отчисления, за счет которых будет развиваться экономика страны и благосостояние граждан.

Выгоды для сотрудников: повышение мотивации и возможность карьерного роста. Уверенность в работодателе благоприятно отразится на всех работниках компании.

Выгоды для клиентов:

– соблюдение сроков строительства: несмотря на санкционные условия и уход с рынка крупных игроков собственники получают ключи от квартир точно в срок;

– привлекательные цены и скидки для новых клиентов (за счет оперативности внедрения стратегии удастся сохранить цену за кв.м. при переходе на отечественные аналоги).

Проект по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс» считаю эффективным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы была достигнута благодаря решению следующих задач:

- систематизированы подходы к формированию маркетинговой стратегии импортозамещения;
- проанализированы имеющиеся возможности импортозамещения в строительной отрасли, разработан методический подход в виде универсального пошагового алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии строительной отрасли и даны рекомендации для формирования маркетинговой стратегии в санкционных условиях;
- проведена апробация разработанного подхода к формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс».

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные этапы развития импортозамещения в СССР и России, роль маркетинговой составляющей в стратегии импортозамещения проанализированы научные работы в данной теме и введено понятие маркетинговой стратегии импортозамещения. Рассмотрена роль политики импортозамещения в строительной отрасли, проанализирована доля импорта в строительстве. Определены возможности и ограничения импортозамещения в строительной отрасли. Дан положительный прогноз развития программы импортозамещения в России.

Во второй главе рассмотрена актуальность разработки маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии в условиях санкций. Проведен анализ строительной отрасли и рынка многоквартирного жилищного строительства. Также проанализирована стратегическая составляющая маркетинга корпорации «Атомстройкомплекс» дана оценка ее рыночных позиций и рекомендации по совершенствованию ее деятельности в

санкционных условиях. Разработан методический подход к формированию маркетинговой стратегии импортозамещения на предприятии. При разработке стратегии изучены стандарты и инструкции организации. В результате написания второй главы можно сделать вывод, что проект разработки маркетинговой стратегии импортозамещения является целесообразным к выполнению, так как он решает актуальную и наиболее весомую проблему компании – сильную зависимость от иностранных поставщиков. Компания «Атомстройкомплекс» обладает достаточным количеством ресурсов и возможностями для скорейшего внедрения данных мероприятий.

В третьей главе разработана концепция проекта по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс», описаны основные этапы, проанализированы возможные риски и сформулированы стратегии реагирования на них. В результате написания третьей главы можно сделать вывод, что проект по формированию маркетинговой стратегии импортозамещения в компании АО «Корпорация «Атомстройкомплекс» является эффективным и его следует принять к выполнению.

Выгоды от проекта для компании очевидны – сдача объект в срок позволит застройщику достигнуть целей по прибыли, укрепить доверие к компании и привлечь новых клиентов. Достаточный уровень финансирования и положительная репутация компании являются мотивирующими факторами для сотрудников. Участники долевого строительства получают свои квартиры без задержек, жилье будет обеспечено качественным и современным оборудованием.

Результатом применения импортозамещения должно стать повышение технологической модернизации строительства, уменьшение рисков срывов сроков ввода объектов, что будет способствовать развитию компании и сохранению ее конкурентоспособности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Котляревская И.В. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Котляревская И.В. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 244 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68479.html>. — ЭБС «IPRbooks»;
2. Котляревская И. В. Конспект лекций по дисциплине «Стратегический маркетинг» [Текст]. / Котляревская И. В. Екатеринбург, 2015. — 174 с.
3. Котляревская И. В. Маркетинг: учебное пособие [Текст]. / И.В. Котляревская, С.А. Романова. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. — 163 с.
4. Илышева М. А., Котляревская И. В., Мальцева Ю. А., Петров А. Ю., Слукин Е. Ю./ Коммуникационное сопровождение проектной деятельности: учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020 - 86 стр.
5. Лекции по дисциплине «Управление проектами» : М.А. Илышева; Учебное электронное текстовое издание.
6. Экономика строительного предприятия : учеб. пособие / [М. А. Королева, Е. С. Кондюкова, Л. В. Дайнеко, Н. М. Караваева] ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 202 с
7. Аникин, Ю. В. Проектное дело в строительстве : [учеб. пособие] / Ю. В. Аникин, Н. С. Царев ; [науч. ред. В. И. Аксенов] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 124 с.
8. Девелопмент недвижимости : учебное пособие / Н. М. Караваева, А. В. Федоров, И. И. Юрасова, Ю. М. Дэви ; под общ. ред. А. М. Платонова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020 – 150 с.

9. Антонов В. Н. Маркетинг импортозамещения: теоретический аспект //Иновационное развитие экономики. – 2020. – №. 2. – С. 91-95.
10. Мартынович В. И., Миронов М. Г., Плеханов С. В. Применение современных методов маркетинга при импортозамещении //Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №. 3 (72). – С. 67-72.
11. В России заканчиваются скоростные лифты для небоскребов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/> (Дата обращения 14.06.2022)
12. Гершун А., Горский М. Технология сбалансированного управления.- 2 изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. — 416с.
13. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Алипина Паблишер, 2012. – 144 с.
14. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд., пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Питер, 2008. — 368с.
16. Путин призвал применять проектный подход для решения важнейших задач. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rg.m/putin-prizval-primeshat-proektnyj-podhod-dlia-resheniia-vazhnejshih-zadach.html> (Дата обращения 23.04.2022)
17. Ларсон Э. У. Управление проектами / Э. У. Ларсон, К. Грей ; пер с англ. В. В. Дедюхина. — Москва : Дело и Сервис, 2010. — 526 с.
18. Котляревская И. В. Стратегический маркетинг: учебное пособие. В 2-х ч. Ч. 2. – 2020.
19. Антонов В. Н. Маркетинг импортозамещения: теоретический аспект //Иновационное развитие экономики. – 2020. – №. 2. – С. 91-95.
20. Ларионова В. А. Управление инвестиционной привлекательностью девелоперских проектов : учеб. пособие / В. А.



Ларионова, А. М. Платонов, Н. М. Караваева ; под общ. ред. докт. экон. наук А. М. Платонова ; науч. ред. Т. Ю. Быстрова. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 200 с.

21. Григорян Е.С., Яшин Н.С., Яшина М.Н. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях государственной политики импортозамещения//Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.2015.№5. С.80-83.

22. Как импортозамещение повлияло на маркетинг и PR [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https:// r-agentstvo.com/articles/kak-sankcii](https://r-agentstvo.com/articles/kak-sankcii).

23. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

24. Экономика строительного предприятия : учеб. пособие / [М. А. Королева, Е. С. Кондюкова, Л. В. Дайнеко, Н. М. Караваева] ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 202 с.

25. О мерах по реализации импортозамещения в гражданских отраслях промышленности в интересах укрепления национальной безопасности // Аналитический вестник. — 2014. — №27 (545) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.council.gov.ru/media/files/41d51d722c0fdcb10554.pdf> (дата обращения: 15.05.2022)

26. Макарова И.В., Аверина Л.М., Петров А.А. Анализ эффективности существующих механизмов поддержки машиностроительного комплекса региона, реализующих потенциал новой индустриализации. На примере Свердловской области // Региональная промышленная политика как база качественного неиндустриального подъема производительности труда и инновационной конкурентоспособности корпораций. Мат-лы VII Междунар. науч.-практ. конф.; Пермь, 3 дек. 2015 г. — Пермь : ПГНИУ, 2014. — С. 89–97

27. Песков: Россия ищет пути взаимодействия с другими странами на фоне санкций [Электронный ресурс] Режим доступа:

[https://www.kommersant.ru/doc/5409607?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop](https://www.kommersant.ru/doc/5409607?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop) (дата обращения: 14.06.2022)

28. Крылатых Э. Н. Национальная экономика: обеспечение продовольственной безопасности в условиях интеграции: Монография / Крылатых Э. Н., Мазлоев В. З., Межонова Н. В. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.

29. Тимофеев, И. Н. Санкции против России: взгляд в 2021 г.: доклад 65/2021 / [И. Н. Тимофеев]; Российский совет по международным делам (РСМД). – М.: НП РСМД, 2021. – 24 с.

30. Мардалиева, Э. Б. Импортозамещение / Э. Б. Мардалиева, М. Х. Камбулатова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 11 (91). — С. 907-909. — URL: <https://moluch.ru/archive/91/19632/> (дата обращения: 15.05.2022).

31. Федосеева Г.А. Сущность и развитие теории импортозамещения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – №3 (93). – С. 144-148.

32. Дерябина М. Институциональные основы организации реального сектора экономики // Вопросы экономики. [Текст]. 2012. № 11. С. 48-65. 11

33. Строительная отрасль в условиях турбулентности: стресс-тест на импортозамещение [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/stroitel'naya-otrasl-v-usloviyakh-turbulentnosti-stress-test-na-importozameshcheniye?regionKey=144706001&tag=Среда%20обитания> (дата обращения: 14.04.2022)

34. Котлярова С. Н. Механизмы стимулирования импортозамещения в строительной отрасли // Экономика региона. – 2016. – Т. 12. – №. 4. – С. 1146-1156.

35. Рынок ипотеки парализован: что будет со ставками и ценами на жилье [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/621cae3e9a794767258b834e> (дата обращения: 29.03.2022).

36. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика[Текст],1989. – С.113-124
37. Петров А.П., Климов С.М., Буренина Г.А.: Базовые модели стратегического планирования, Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов [Текст]. - 1998 - №2. - С. 19-26
38. Сидорова Н. П., Басова С. Н., Торопова Т. А. Применение проектного подхода в системе управления //Власть и управление на Востоке России. – 2019. – №. 4 (89). – С. 91-100.
39. Герчикова И.Н., Менеджмент: Учебник для вузов - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА[Текст], 2015. –С. 511
40. Интернет-сайт «Интерпрес» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://inthepress.ru/press/p445730.html>
41. Интернет-сайт «РБК» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/16/12/2020/5fd88b9d9a79471b8adaf5dc>;
42. Малахов, В. И. Современные технологии управления проектами в строительстве - Москва, [Текст], 2018. - 80 с
43. Тезисы выступления заместителя Министра экономического развития и торговли Российской Федерации А.В.Шаронова на ежегодном форуме ОПОРЫ РОССИИ «Инновационная экономика и малый бизнес» 1 марта 2006г.. [Электронный ресурс]. — 2006. — [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_BEFC07B-5FB5-4BD6-A0BA-D63FF6582793.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_BEFC07B-5FB5-4BD6-A0BA-D63FF6582793.html)
44. Экономика строительства / под ред. В. В. Бузырева. 3-е изд. СПб. : Питер, 2009. 416 с. : ил. (Сер. : Учебник для вузов)
45. Жулькова, Ю.Н., Экономика недвижимости [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Жулькова, О.В. Степанова; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т – Н.Новгород: ННГАСУ, 2016. – 114 с
46. Официальный сайт «Атостройкомплекс» [Электронный ресурс]: URL:// <https://atomsk.ru/> (дата обращения: 30.04.2021)

47. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А.Н. Жилкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 332 с. 82
48. Зуб, А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с.
49. Коул, Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер, 2015. - 376 с.
50. Обзор рынков жилья, жилищного строительства и ипотеки в 2021 году [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/upload/iblock/c53/c532491ee2834e23e386aa91c50b3ab8.pdf> (дата обращения: 17.05.2022)
51. Мовсаров Р. Д., Джабраилов Х. В. Конкуренентоспособность предприятия / Наука и образование сегодня. – 2018. – №1(24) – С. 56-61.
52. Девелоперы: необходимо развивать собственное производство стройматериалов и оборудования, которые ранее поставлялись из-за рубежа [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://erzrf.ru/news/> (дата обращения: 17.05.2022)
53. Импортозамещение в жилищном строительстве Екатеринбурга [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://finance.rambler.ru/> (дата обращения: 17.05.2022)
54. Островская, В.Н. Управление проектами: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова и др. - СПб.: Лань, 2018. - 400 с.
55. Попов, В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: ИнфраМ, 2017. - 320 с.
56. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016 – 740 с.
57. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / Москва: Альпина Паблишер, 2012 – 387 с.

58. Поташева, Г.А. Управление проектами.: Учебное пособие / Г.А. Поташева. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.
59. Анализ рынка недвижимости Екатеринбурга за первый квартал 2022 года [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ekb.cian.ru/analiz-rynka-nedvizhimosti-b2b/> (дата обращения: 17.05.2022)
60. Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. / М.: Изд-во Вильямс, 2015 – 928с.
61. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с. 83
62. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 320 с. 76.
63. За 2021 год в России введено 92,6 млн кв. метров жилья [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/za-2021-god-v-rossii-vvedeno-92-6-mln-kv-metrov-zhilya/> (дата обращения: 30.04.2021)
64. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебник для вузов / М.: ИНФРА-М, 2008 -312 с. 78. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2015 – 541с.
65. InfaOne. Первая инфраструктурная компания // Строительство. Крупнейшие компании и главные тренды отрасли 2019 : офиц. сайт. – URL: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2019/stroitelstvo\\_2019\\_infraone\\_research.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2019/stroitelstvo_2019_infraone_research.pdf) (дата обращения: 17.05.2022)
66. Барановский, С. И. Стратегический маркетинг [Текст]: учеб. пособие для студентов по специальности «Маркетинг» учреждений, обеспечивающих получение высш. образования / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Мн. : ИВЦ Минфина, 2005.
67. Официальная статистика Свердловской области [Электронный ресурс]. - <http://sverdl.gks.ru> (дата обращения: 17.05.2022)

68. Положение об отделе маркетинга. [Текст] . – Введ. 28-02-2019. – 4с.
69. СТО Атомстройкомплекс 4.01.01-17 Система проектного управления. Управление проектом. Общие требования. [Текст] . – Введ. 28-03-2017. – 24с.
70. Инструкция И 6.04.50-16. Инструкция по организации проектных работ. [Текст] . – Введ. 08-07-2016. – 20с.
71. Расширение для строительной отрасли к третьему изданию Руководства к своду знаний по управлению проектами (Руководства РМВОК®) : пер. с англ. — М.: Издательство «Олимп–Бизнес», 2015 — 232 с.