

УДК 330.88

Medvedev S.B.

MANAGERIAL INTERPRETATION OF CUSTOMER VALUE ASSESSMENT RESULTS IN PROJECT-BASED B2B SALES

This paper addresses managerial interpretation of customer value assessment results in project-based B2B sales. Diagnostic tools - actor-level CVI, channel profile, IPA profile, value map and inter-actor gaps - capture the structure of perceived value yet do not automatically determine a supplier's managerial response. Managerial interpretation constitutes a distinct stage between customer value diagnostics and the selection of supplier action. A typology of interpretation situations is constructed around four parameters: actor type, gap type, institutional influence and project stage. Drawing on this typology, a managerial impact matrix maps each diagnostic result to a target actor, project stage, priority action and expected outcome. The approach draws on the author's prior MBA research, used as an applied illustrative case rather than a validation of the current actor-channel methodology.

Keywords: customer value; B2B sales; project-based sales; managerial interpretation; decision-making unit; IPA; value map; value-based selling; project business; managerial impact.

С.Б. Медведев¹**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ В ПРОЕКТНЫХ В2В-ПРОДАЖАХ**

В статье разрабатывается подход к управленческой интерпретации результатов оценки покупательской ценности в проектных В2В-продажах. Диагностические инструменты – CVI актора, каналный профиль, IPA-профиль, карта ценности и межакторные разрывы – фиксируют структуру восприятия предложения, но не задают автоматически управленческое действие поставщика. Управленческая интерпретация обоснована как самостоятельный этап между диагностикой покупательской ценности и выбором воздействия. Типология интерпретационных ситуаций охватывает тип актора, характер разрыва, степень институционального влияния и стадию проекта. На её основе построена матрица управленческого воздействия: диагностический результат соотносится с адресатом, стадией проекта, приоритетным действием и ожидаемым результатом. Логика подхода проиллюстрирована на материале ранее выполненного MBA-исследования автора, которое трактуется как прикладная база, а не как апробация текущей акторно-канальной методики.

Ключевые слова: покупательская ценность; В2В-продажи; проектные продажи; управленческая интерпретация; центр принятия решений; IPA; карта ценности; продажи, основанные на ценности; проектный бизнес; управленческое воздействие.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-2-45-28-36

Введение. Оценка покупательской ценности в В2В-продажах традиционно трактуется как способ определить, насколько предложение поставщика выгодно для клиента относительно цены, затрат, риска и иных воспринимаемых жертв. Использование категории "жертвы" не сводится к терминологической замене слова "затраты": в концепции воспринимаемой покупательской ценности она охватывает денежные расходы, время, усилия, риск, организационные ограничения и возможные потери. Именно поэтому в настоящей статье пара "выгоды – жертвы" трактуется как более широкая аналитическая рамка по сравнению с "выгоды – затраты". Воспринимаемая ценность определяется соотношением получаемых покупателем выгод и совокупности его жертв при выборе и использовании решения [1]. Последующие исследования расширили эту рамку через ценность в использовании, конкурентную позицию, воспринимаемое качество, цену и сервис [2], [3]. В В2В-контексте эта логика получила управленческое продолжение в исследованиях по управлению деловыми рынками и ценностным продажам: поставщик должен не только измерять ценность, но и переводить её в доказательную аргументацию, ценностное предложение и коммерческое решение [4]–[6]. Прикладные модели воспринимаемой ценности и современные метааналитические обзоры подтверждают, что ценность не сводится к одному показателю и определяется сочетанием качества, цены, жертв и контекста взаимодействия [7], [8].

¹ Медведев С.Б., аспирант; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург
Medvedev S.B., Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg
E-mail: sergey_med@inbox.ru

Однако сама по себе диагностика ценности не задаёт управленческого действия. Низкий показатель ценности, неблагоприятная позиция на карте ценности или слабое исполнение важного атрибута ещё не отвечают на вопросы: с каким участником проекта работать, какой разрыв устранять, сохраняется ли возможность повлиять на решение и какое действие поставщика будет уместным. Для регулярной продажи этот разрыв может быть частично закрыт стандартной логикой улучшения предложения или корректировки цены. В проектных B2B-продажах такая прямолинейная трактовка часто приводит к ошибке. Проектная продажа формируется не единым покупателем, а системой участников: проектировщиков, технических консультантов, закупочных подразделений, ЕРС-подрядчиков, OEM-производителей, интеграторов, конечных заказчиков и иных участников, способных влиять на спецификацию, допуск поставщика, оценку рисков и итоговый выбор. В статье такие участники рассматриваются как акторы проектного решения, обладающие собственной логикой оценки выгод и жертв предложения. В литературе по организационному покупательскому поведению закупочное решение трактуется как результат взаимодействия участников центра закупки [9], [10]. Теория значимости заинтересованных сторон раскрывает механизм неравного управленческого веса участников проектного решения [11]. Проектные исследования вводят временное измерение: влияние акторов меняется по жизненному циклу проекта [12]. Поэтому один и тот же диагностический результат может означать разные управленческие ситуации. Из этого следует принципиальное ограничение диагностики: один и тот же результат оценки может означать разные управленческие ситуации в зависимости от того, кто его генерирует и на какой стадии.

Цель статьи – разработать подход к управленческой интерпретации результатов оценки покупательской ценности в проектных B2B-продажах. Исходный тезис: диагностика должна быть дополнена самостоятельным интерпретационным этапом. Его задача – не пересчитать показатели, а определить, какой управленческий смысл имеет выявленный разрыв с учётом актора, стадии проекта, характера проблемы и институционального влияния участника. На этой основе в статье вводятся типология интерпретационных ситуаций и матрица управленческого воздействия.

Статья выстроена как концептуально-методологическая разработка: документный синтез работ по покупательской ценности, проектным B2B-продажам, анализу "важность – исполнение" (IPA), карте ценности и ценностным продажам; операционализация ранее разработанной акторно-канальной методики; иллюстративная ретроинтерпретация MBA-кейса. Научная новизна – не в новой метрике, а в формализации интерпретационного слоя между диагностикой и управленческим воздействием. Его результат – типология T1–T7 и матрица управленческого воздействия. В прикладном отношении подход даёт поставщику не общий перечень "сильных" и "слабых" сторон, а инструмент для определения того, какие разрывы действительно способны изменить ход проекта. Это важно, когда оценки атрибутов, замечания проектировщиков, возражения закупки, опыт эксплуатации и данные о конкуренте поступают из разных точек проектной сети и имеют разный управленческий вес.

1. ОТ ДИАГНОСТИКИ ЦЕННОСТИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Диагностические инструменты оценки покупательской ценности решают разные аналитические задачи. IPA сопоставляет значимость атрибута с уровнем его исполнения и выявляет зоны, требующие внимания [13]. Карта ценности отражает конкурентное положение предложения по воспринимаемым выгодам и воспринимаемой цене или затратам, т.е. по измеряемой части жертв покупателя [3]. Многокритериальные методы структурируют выбор по нескольким критериям и весам [14], [15]. Переход от ценности обмена к ценности в использовании смещает фокус: для B2B-поставщика значим не только факт продажи, но и доказательство результата применения решения [16]. Исследования по ценностным продажам раскрывают, как результаты анализа переводятся в ценностное предложение, расчёт эффекта и коммуникацию ценности [5], [6], [17].

Ограничение этих подходов – не в слабости самих инструментов, а в границе их назначения. IPA указывает на проблемный атрибут, но не определяет адресата воздействия. Карта ценности фиксирует соотношение выгод и жертв, но не раскрывает, какой участник проектного канала сформировал неблагоприятную оценку. Ценностные продажи предполагают, что поставщик уже знает, какой разрыв доказывать, кому и в какой момент – тогда как именно это знание и требует отдельного интерпретационного шага.

В исследованиях ценностных продаж ключевой задачей выступает доказательство результата для клиента: поставщик переводит свойства предложения в экономический или операционный эффект, значимый для покупателя [5], [16], [17]. В проектной продаже это требование усложняется: эффект адресуется не абстрактной организации-покупателю, а конкретному участнику решения. Экономический отдел ожидает обоснования совокупных затрат владения, проектировщик – надёжной спецификации и документации, эксплуатант – снижения риска отка-

зов и проблем обслуживания. Поэтому управленческая интерпретация начинается не с вопроса "какой атрибут слабый?", а с вопроса "для кого этот атрибут стал управленческой проблемой?".

В проектной B2B-продаже это различие принципиально. Низкая оценка технической документации у проектировщика до фиксации спецификации требует инженерной поддержки и подготовки материалов. Та же оценка у закупочного подразделения на коммерческой стадии может иметь второстепенное значение по сравнению с ценой, сроками и условиями поставки. Высокая цена может быть не только ценовой проблемой, но и сигналом недостаточной доказанности совокупного эффекта владения. Положительная оценка продукта может не привести к выбору, если поставщик считается ненадёжным по срокам, сервису, сертификатам или локальной поддержке.

Диагностический результат по этой причине не должен сразу превращаться в управленческую рекомендацию. Между ними находится вопрос интерпретации: что именно означает выявленный разрыв в конкретной проектной конфигурации? Например, если поставщик промышленной автоматизации получает низкую оценку по "доступности технической поддержки", это может означать разные вещи. Для проектировщика – риск некорректной спецификации. Для ЕРС-подрядчика – риск задержки согласований. Для эксплуатанта – риск проблем при пусконаладке и обслуживании. Для закупочного подразделения тот же параметр может быть вторичным, если коммерческое предложение уже ограничено бюджетом. Один показатель не задаёт одного действия.

Оценку покупательской ценности продуктивно выстраивать как последовательность четырёх уровней. Первый – измерение: сбор оценок по атрибутам, выгодам, жертвам, важности и исполнению. Второй – диагностика: расчёт индекса покупательской ценности (CVI), построение акторного профиля, IPA-профиля, карты ценности, канального профиля и выявление межакторных разрывов. Третий – управленческая интерпретация: определение того, какую ситуацию выражает диагностический результат. Четвёртый – воздействие: выбор адресного действия поставщика. Вклад настоящей статьи сосредоточен именно на третьем уровне: без него диагностический результат остаётся аналитическим сигналом, а не управленческой задачей.

На Рис. 1 показана логика перехода от измерения и диагностики покупательской ценности к интерпретационной ситуации и управленческому воздействию.



Рисунок 1 – Логика перехода от диагностики покупательской ценности к управленческому воздействию в проектных B2B-продажах. Источник: составлено автором.

Такое разграничение очерчивает границу ответственности методики. Она не подменяет управленческое решение менеджера и не обещает автоматического выбора действия. Её функция – сделать рассуждение поставщика более строгим: отделить проблему продукта от проблемы коммуникации, ценовой барьер от риска поставщика, технический конфликт от экономического, а текущую проектную проблему от последствия, которое проявится только в будущих спецификациях.

2. ПРОЕКТНЫЕ B2B-ПРОДАЖИ КАК КОНТЕКСТ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Проектные B2B-продажи отличаются от регулярных закупок несколькими признаками. Во-первых, решение часто связано с уникальным или слабо повторяемым проектом, где технические требования, бюджет, сроки, риски и ответственность согласуются между несколькими организациями. Во-вторых, участники проектной сети включаются в разные моменты: проектировщик и консультант могут влиять на решение до тендера, закупочное подразделение – на коммерческой стадии, ЕРС-подрядчик – при реализации, эксплуатант – после ввода объекта в работу. Наконец, результат одной поставки формирует позицию поставщика в проектной сети через будущие спецификации, повторные закупки и накопленный референс.

Проектный бизнес в этом смысле шире отдельного контракта. Он включает деятельность фирмы в проектной и бизнес-сети, где отношения могут существовать до проекта, во время реализации и после завершения [18]–[21]. Для поставщика промышленного оборудования управленческое окно воздействия не совпадает с моментом подачи коммерческого предложения. Иногда ключевое действие должно быть сделано заблаговременно – до формального запроса: например, работа с проектировщиком, подготовка чертежей, сертификатов и технического обоснования. Иногда воздействие относится к периоду после поставки: устранение сервисного разрыва, подтверждение надёжности, работа с запасными частями и эксплуатационным опытом. Проектная литература фиксирует переменный характер влияния заинтересованных сторон: на ранних стадиях выше роль тех, кто формирует требования и допустимые техни-

ческие решения, на стадии выбора усиливаются коммерческие и контрактные участники, а после ввода объекта в эксплуатацию возрастает значение пользователя и сервисной службы [12], [18], [19]. С точки зрения поставщика, один и тот же разрыв имеет разную управленческую цену в зависимости от момента его выявления. Недостаточная известность решения у проектировщика до включения в спецификацию может быть критичнее, чем аналогичное замечание на поздней стадии тендера, когда технический контур уже закрыт. Из этого вытекает ключевой методический вывод: в проектных B2B-продажах покупательская ценность распределена между участниками. Её нельзя корректно свести к средней оценке "клиента". Технический актор может видеть высокую функциональную ценность, закупочный блок – высокие жертвы, конечный заказчик – стратегическую надёжность решения, а эксплуатант – риск будущего обслуживания. Эти оценки – не ошибка измерения. Они отражают реальную структуру проектного решения. Для управленческой интерпретации существенны четыре параметра. Первый – тип актора: кто именно сформировал оценку. Второй – характер разрыва: относится ли он к выгодам, затратам, риску поставщика, коммуникации, спецификации или эксплуатации. Третий – институциональное влияние: способен ли участник изменить требования, выбор, допуск поставщика или будущую спецификацию. Четвёртый – стадия проекта: сохраняется ли окно воздействия и какой тип действия доступен поставщику. Именно сочетание этих параметров переводит диагноз в управленческий смысл. В промышленной проектной продаже это особенно заметно на границе технической и коммерческой логики. Решение может быть объективно сильным по надёжности, параметрам взрывозащиты (к примеру, для приводной техники для нефтегазовой отрасли), отказобезопасности, степени защиты, совместимости с системой управления или удобству монтажа. Но если эти преимущества не встроены в спецификацию на ранней стадии, они могут не попасть в поле коммерческого выбора. И наоборот, если решение уже включено в проект, но закупочный блок видит только превышение бюджета, поставщик должен защищать не технические характеристики сами по себе, а экономический и проектный эффект их применения. Поэтому стадия проекта определяет не только время действия, но и язык аргументации.

3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КАК ВХОД УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

В настоящей статье диагностические результаты рассматриваются как вход для управленческой интерпретации, а не как готовое решение. К ним относятся CVI актора, акторный профиль ценности, IPA-профиль, карта ценности, каналный профиль и межакторные разрывы. Под межакторным разрывом понимается управленчески значимое расхождение в оценке выгод, жертв или интегральной покупательской ценности предложения между участниками проектного канала. Расчётная логика диагностических результатов не разрабатывается заново: она опирается на ранее предложенную акторно-канальную методику, где прямое усреднение индивидуальных оценок заменяется анализом ролей акторов, конфигурации влияния и институциональных весов [22]. Здесь этот аппарат служит как исходный материал для управленческого прочтения результатов.

CVI актора показывает баланс воспринимаемых выгод и жертв конкретного участника, но не раскрывает природу разрыва: техническую, экономическую, коммуникационную или рисковую. IPA-профиль указывает на атрибуты высокой значимости и низкого исполнения, но не определяет адресата воздействия. Карта ценности отображает конкурентное соотношение выгод и затрат, но не показывает, какой актор сформировал дефицит ценности. Канальный профиль раскрывает распределение оценок между участниками, однако агрегирование может скрыть критический разрыв у влиятельного актора. Межакторный разрыв сигнализирует о несовпадении оценок между участниками, однако природа этого расхождения остаётся за рамками расчёта: конфликт технической и экономической логики, слабая позиция у специфицирующего участника и эксплуатационный риск требуют отдельной интерпретации.

В Табл. 1 диагностические результаты сведены к управленческому вопросу, возникающему после их расчёта.

Таблица 1 – Диагностические результаты и вопросы управленческой интерпретации. Источник: составлено автором.

Диагностический результат	Что фиксирует	Вопрос управленческой интерпретации
CVI актора	Баланс выгод и жертв у конкретного участника	Почему возник разрыв и насколько влиятелен этот актор?
IPA-профиль	Важные атрибуты с недостаточным исполнением	Для какого актора этот атрибут критичен и на какой стадии проекта?
Карта ценности	Позицию предложения относительно альтернатив	За счёт каких выгод или жертв возникает дефицит ценности?
Канальный профиль	Распределение восприятия ценности между участниками	Не скрывает ли агрегированная оценка критический разрыв?
Межакторный разрыв	Несовпадение оценок участников	Какой тип конфликта стоит за расхождением оценок?

Такое прочтение меняет управленческую логику поставщика. Рекомендация "улучшить слабый атрибут" заменяется более точным вопросом: какой актер, в каком проектном окне и по какой причине воспринимает предложение как недостаточно ценное? Именно этот переход образует основание типологии интерпретационных ситуаций. Диагностические результаты – не конкурирующие инструменты. CVI, IPA-профиль, карта ценности и межакторные разрывы выполняют разные функции. CVI быстро выявляет неблагоприятный баланс выгод и жертв, а IPA уточняет, какие именно атрибуты лежат в его основе. Карта ценности отражает положение предложения относительно альтернатив. Межакторный разрыв сигнализирует о том, что проблема распределена внутри проектной сети – и не может быть закрыта воздействием на одного участника. Управленческая интерпретация соединяет эти результаты и переводит их в вопрос о действии.

4. ТИПОЛОГИЯ ИНТЕРПРЕТАЦИОННЫХ СИТУАЦИЙ. Типология интерпретационных ситуаций формализует переход от диагностического результата к управленческому воздействию. Она не заменяет расчёт показателей и не претендует на исчерпывающее описание всех проектных случаев. Её назначение – предотвратить шаблонную реакцию поставщика на формально похожие диагностические признаки. Низкий cvi не всегда означает необходимость снизить цену. Высокие воспринимаемые жертвы – не только финансовый барьер. Положительная техническая оценка не гарантирует коммерческий выбор. Негативный эксплуатационный опыт может не повлиять на текущий контракт, но определить будущие спецификации. Основу типологии составляют четыре параметра: тип актора, характер разрыва, институциональное влияние и стадия проекта. На их пересечении выделены семь интерпретационных ситуаций (табл. 2).

Таблица 2 – Типология интерпретационных ситуаций в проектных B2B-продажах

Тип	Интерпретационная ситуация	Диагностический признак	Управленческий смысл
T1	Дефицит ценности у влиятельного актора	Низкий CVI или разрыв высокой значимости и низкого исполнения у актора с высоким влиянием	Отрицательная оценка принадлежит участнику, способному изменить требования, выбор или допуск поставщика
T2	Высокие выгоды при высоких воспринимаемых жертвах	Высокая оценка выгод одновременно с высокой ценой, затратами, сроками или риском	Предложение оценивается как сильное, но выбор блокируется жертвами и неопределённостью результата
T3	Конфликт технической и экономической оценки	Технические акторы оценивают решение положительно, а закупочные или финансовые участники – отрицательно, либо наоборот	Расхождение обусловлено несовпадением критериев оценки у разных групп участников
T4	Слабая позиция у специфицирующего актора	Низкая оценка у проектировщика, консультанта или технического участника до фиксации требований	Спецификационный подтип T1: отрицательная оценка принадлежит актору, который на ранней стадии способен закрыть поставщику доступ к проекту
T5	Значимые выгоды при слабой коммуникации	Выгоды предложения существуют, но не воспринимаются актором или не доказаны	Характеристики предложения не переведены в язык выгод конкретного участника
T6	Позитивная оценка продукта при высоком риске поставщика	Продукт оценивается положительно, но общий выбор сдерживает риски поставки, сервиса, сертификатов, гарантий или надёжности поставщика	Барьер связан не с продуктом, а с доверием к поставщику и риском реализации проекта
T7	Эксплуатационный разрыв, влияющий на будущие проекты	Негативная оценка надёжности, сервиса, запасных частей, затрат владения или опыта эксплуатации после поставки	Приоритет смещается с текущего контракта на будущие проекты и повторные решения

Типология задаёт логику чтения диагностического результата как признака ситуации. Близкие типы различаются по доминирующему источнику барьера. T2 фиксирует сильное предложение, выбор которого блокируется воспринимаемыми жертвами: ценой, ТСО, сроками или риском внедрения. T6 охватывает ситуации, когда продуктовая ценность признана, но барьер переносится на доверие к поставщику: срок поставки, сертификаты, сервис, гарантию, склад, документацию или локальную поддержку. T5 отличается от T6 тем, что проблема находится не в доверии к поставщику, а в недоказанности выгод для конкретного актора. T4 представляет спецификационный подтип T1: дефицит ценности у влиятельного актора на ранней стадии, когда он ещё способен включить или исключить решение из требований. Каждый тип фиксирует не только проблему, но и типичную ошибку поставщика. При T1 типичная ошибка – отрицательная оценка влиятельного актора воспринята как один из многих сигналов, тогда как именно она может определить исход проекта. При T2 поставщик может преждевременно снижать цену, хотя причина сопротивления – недоказанность эффекта, риск внедрения или неопределённость ответственности. T3 представляет ситуацию, когда поставщик часто говорит со всеми участниками одним языком, хотя технический и экономический блоки оценивают разные стороны предложения. При T4 позднее подключение к проектировщику делает коммерческую работу запоздалой. При T5 сильное решение остаётся "невидимым" для актора, если технические характеристики не переведены в его выгоды. При T6 продуктовая ценность блокируется недоверием к поставщику. T7 указывает на риск преждевременного закрытия темы: завершённый контракт не означает конца управленческой работы, если эксплуатационный опыт уже влияет на будущую проектную сеть.

5. МАТРИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Типология отвечает на вопрос, какой управленческий смысл имеет диагностический результат. Следующий шаг – определить адресата воздействия, стадию проекта, приоритетное действие и ожидаемый результат. На этой основе построена матрица управленческого воздействия (Табл. 3). Она не заменяет экспертное решение менеджера, но структурирует выбор: похожие показатели требуют разных действий, если различаются актор, характер разрыва и проектное окно.

Таблица 3 – Матрица управленческого воздействия на основе интерпретационных ситуаций. Источник: составлено автором

Тип	Адресат	Стадия проекта	Приоритетное воздействие	Ожидаемый результат
T1	Влиятельный актор: ЛПР, проектировщик, ЕРС-подрядчик, ключевой технический участник	Стадия, на которой актор способен изменить требования или выбор	Персонализированная работа с причиной разрыва: техническое уточнение, коммерческое обоснование, подтверждение опыта, снижение риска	Снижение вероятности неблагоприятного решения
T2	Закупочное подразделение, финансовый блок, ЛПР, конечный заказчик	Коммерческое согласование, бюджетирование, выбор поставщика	Расчёт ТСО, экономическое обоснование, уточнение условий поставки и ответственности	Перевод сильного предложения с высоким уровнем воспринимаемых жертв в категорию обоснованного выбора
T3	Технические и закупочно-финансовые участники	Переход от технического согласования к коммерческому выбору	Раздельная аргументация: техническая для инженеров, экономическая для закупки и финансового блока	Снижение конфликта критериев внутри проектного решения
T4	Проектировщик, технический консультант, инженерная служба заказчика	Ранняя стадия, до фиксации требований	Подбор решения, чертежи, расчёты, сертификаты, обучение и сопровождение спецификации	Повышение вероятности включения решения в проектную документацию
T5	Актор, который не воспринимает выгоды или не получает доказательств	Любая стадия, где восприятие выгод влияет на решение	Перевод характеристик в язык выгод актора, демонстрация эффекта, кейсы, расчёт результата	Повышение воспринимаемых выгод без обязательного изменения продукта
T6	ЛПР, закупочное подразделение, ЕРС-подрядчик, служба надёжности, конечный заказчик	Коммерческая стадия и реализация	Референции, подтверждение сервиса, склада, гарантий, сертификатов и опыта исполнения	Снижение барьера доверия к поставщику
T7	Эксплуатант, сервисная служба, конечный заказчик, проектировщик будущих объектов	Эксплуатация и межпроектный период	Разбор опыта, сервисное усиление, запасные части, устранение причин отказов, формирование референса	Сохранение позиции поставщика в проектной сети и будущих спецификациях

Практическое значение матрицы – снижение риска неверного управленческого ответа. Если проблема относится к T5, снижение цены может не изменить ситуацию, потому что актор не видит выгоды или не доверяет их доказательству. Если ситуация относится к T4, работа только с закупочным подразделением может начаться слишком поздно: решение уже не попадёт в техническую спецификацию. В случае T7 завершённый контракт не закрывает проблему: плохой эксплуатационный опыт воспроизводится в будущих требованиях и закрывает доступ к следующим проектам. Матрица работает в связке с доказательной базой и пороговыми условиями допуска. Отсутствие обязательного сертификата, несоответствие спецификации, невозможность выдержать срок поставки, недостаточный крутящий момент привода, неподходящая степень защиты, отсутствие SIL сертификата или вето влиятельного актора могут закрыть доступ к проекту независимо от общей карты ценности. Поэтому менеджер отделяет компенсируемые разрывы от жёстких условий допуска. Управленческая интерпретация в логике матрицы не сводится к выбору одного универсального действия. Матрица связывает диагностический результат с проектной конфигурацией. В одних случаях поставщик защищает коммерческую позицию через доказательство экономического эффекта. В других – работает с техническим допуском, риском поставщика или послепродажным опытом. Составляющая предложения по сервису важна для B2B-рынка, на котором, надёжность и инфраструктура поставщика образуют часть воспринимаемой ценности решения [23]. По этой причине предлагаемая логика отличается от простой рекомендации "улучшить слабый атрибут". Сервисный аспект наиболее отчётливо проявляется в проектных поставках промышленного оборудования. Если участник канала оценивает продукт положительно, но сомневается в сроках поставки, наличии запасных частей, гарантийной реакции или локальной технической поддержке, диагностический результат не квалифицируется как проблема функционального качества. В терминах матрицы это уже ситуация риска поставщика или эксплуатационного разрыва: управленческое воздействие ориентировано на подтверждение сервисной инфраструктуры, референсов и ответственности после поставки, а не только на аргументацию технических характеристик [23]. Для менеджера по проектным B2B-продажам такая матрица дисциплинирует обсуждения внутри компании. После получения результатов диагностики команда продаж, инженерной поддержки и маркетинга может последовательно ответить на четыре вопроса: чей разрыв критичен; к какому типу он относится; какое проектное окно ещё доступно; какое действие реально способно изменить восприятие ценности. Это важно прежде всего тогда, когда внутри поставщика конкурируют разные объяснения проблемы: "слишком высокая цена", "слабая реклама", "недостаточный продукт", "нет склада", "проектировщик нас не знает". Матрица не выбирает ответ автоматически, но заставляет связать объяснение с конкретным актором и стадией проекта.

6. ИЛЛЮСТРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

В качестве иллюстративного материала использовано ранее выполненное MBA-исследование автора "Планирование комплекса маркетинга на основе анализа покупательской ценности" [24]. Исследование было посвящено электрическим приводам Schischek для взрывозащищённых систем вентиляции на промышленном B2B-рынке. Его эмпирическая часть включала интервью, опросные оценки атрибутов ценности, анализ важности и исполнения, построение карты ценности и разработку рекомендаций для маркетингового комплекса. В работе зафиксирована проектная цепочка: инвестор, проектировщик, генеральный подрядчик, HVAC-субподрядчик и конечный пользователь; основное внимание уделялось OEM-производителям и проектировщикам [24]. На Рис. 2 представлена адаптированная карта ценности MBA-исследования без воспроизведения исходной расчётной шкалы. Исследуемый поставщик расположен в зоне более высоких воспринимаемых выгод и одновременно более высоких воспринимаемых затрат по сравнению с конкурентом; такое положение образует диагностический сигнал, но само по себе не задаёт управленческое действие.

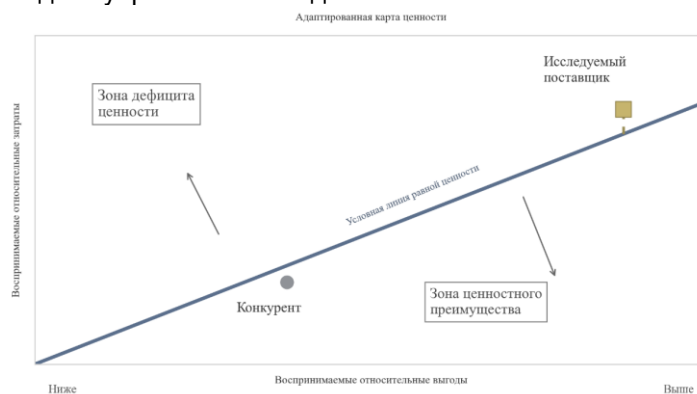


Рисунок 2 – Адаптированная карта ценности MBA-исследования как иллюстративный диагностический вход для управленческой интерпретации. Источник: составлено автором на основе ретроинтерпретации материалов.

Статус этого материала требует методологического разграничения. В MBA-исследовании диагностика покупательской ценности через IPA уже проводилась: выполнялся расчёт воспринимаемых выгод относительно воспринимаемых затрат. Воспринимаемые затраты рассчитывались через цену приобретения, затраты на обслуживание и затраты на монтаж; воспринимаемые выгоды – через группы атрибутов. Однако в работе не использовалась текущая акторно-канальная формализация: не рассчитывались CVI отдельных акторов проектного канала, CVI канала, коэффициенты институционального влияния и межакторные разрывы в принятой в настоящей статье формализации. Не применялись также типология T1-T7 и матрица управленческого воздействия. Поэтому материал трактуется как ранняя прикладная база для демонстрации перехода от диагностики к управленческой интерпретации, а не как апробация разработанной методики.

Карта ценности в MBA-исследовании может быть прочитана так: предложение исследуемого поставщика обладало высокими воспринимаемыми выгодами, но значительный ценовой разрыв ухудшал его положение относительно альтернативы. В настоящей статье этот результат используется не для повторной проверки расчётов, а как иллюстративный диагностический вход для управленческой интерпретации. В этой связи опора делается не на репликацию расчётов, а на ретроинтерпретацию фрагмента "высокие выгоды при высоких воспринимаемых жертвах" как входа для управленческой типологии. В обычной управленческой логике такой результат легко прочесть как необходимость снизить цену. В предложенной рамке это лишь один из возможных выводов. С позиции предложенной типологии этот диагностический результат допускает прочтение через несколько интерпретационных ситуаций. Значительный ценовой разрыв при высоких выгодах указывает на T2, роль проектировщиков – на T4, необходимость объяснять преимущества специализированного HVAC-решения – на T5. Ограничения по срокам, складу, сервису и локальной поддержке квалифицируются как T6; если те же ограничения влияют на будущие проекты – как T7. В Табл. 4 показано, как эти диагностические фрагменты переводятся в управленческое прочтение.

Такое прочтение вписывается в логику проектного маркетинга: поставщик работает не только с текущей сделкой, но и с сетью проектных отношений, где ранняя спецификация, доверие подрядчика и последующий эксплуатационный опыт влияют на будущие возможности участия в проектах [18], [20], [21]. В примере Schischek ценовой разрыв не исчерпывает управленческую проблему. Для специализированного взрывозащищённого HVAC-решения снижение воспринимаемых жертв – лишь одно из направлений: поставщик объясняет проектировщику

техническую применимость, подтверждает подрядчику исполнимость поставки; конечный пользователь при этом нуждается в доказательстве надёжности и устойчивости сервиса на протяжении всего жизненного цикла. Управленческая ценность этого примера – в демонстрации различия между диагностическим и интерпретационным выводом. Диагностический вывод фиксирует: предложение обладает высокими выгодами, но уступает конкуренту из-за воспринимаемых затрат. Интерпретационный вывод уточняет: для одного актора нужно доказать экономический эффект, для другого – обеспечить попадание в спецификацию, для третьего – снизить риск поставщика, рынок в целом требует перевода технической сложности решения в операциональные выгоды. В такой постановке карта ценности утрачивает статус исключительно сравнительного графика и образует вход для выбора управленческого воздействия.

Таблица 4 – Иллюстрация перехода от диагностики MBA-исследования к управленческой интерпретации

Диагностический фрагмент MBA-исследования	Возможная ситуация	Управленческое прочтение
Высокие воспринимаемые выгоды при значительном ценовом разрыве	T2	Экономическое обоснование, расчёт эффекта и снижение воспринимаемых жертв – приоритет перед ценовой уступкой
Значимость проектировщиков и попадания решения в спецификацию	T4	Приоритетна инженерная поддержка, документация и сопровождение до коммерческой стадии
Необходимость объяснять преимущества специализированного HVAC-решения	T5	Технические характеристики переводятся в выгоды актора: безопасность, компактность, простота монтажа, надёжность
Ограничения по срокам, складу, сервису, документации и поддержке	T6/T7	Барьер выбора связан с риском поставщика и эксплуатационным опытом, влияющим на будущие проекты

Практический смысл диагностики возникает не в самом факте построения карты ценности, а в последующем прочтении результата. MBA-исследование демонстрировало раннюю форму логики "диагностика – управленческие рекомендации". Настоящая статья уточняет этот переход: поставщик конкретизирует актора, стадию проекта, характер разрыва и доступное воздействие. В этом случае рекомендация утрачивает общий характер и приобретает управленческую адресность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Оценка покупательской ценности в проектных B2B-продажах не ограничивается расчётом диагностических показателей. CVI актора, IPA-профиль, карта ценности, каналный профиль и межакторные разрывы фиксируют структуру восприятия предложения, но сами по себе не определяют управленческое действие поставщика. Их смысл возникает только после соотнесения с типом актора, характером разрыва, степенью институционального влияния и стадией проекта. В статье обоснована управленческая интерпретация как самостоятельный этап между диагностикой покупательской ценности и выбором воздействия. Первый результат исследования – типология интерпретационных ситуаций T1-T7. Она переводит диагностический результат из изолированного показателя в признак управленческой ситуации. Второй результат – матрица управленческого воздействия, связывающая тип ситуации с адресатом, стадией проекта, приоритетным действием и ожидаемым результатом.

Иллюстрация на материале ранее выполненного MBA-исследования автора показала возможность применения разработанной логики для интерпретации результатов IPA, карты ценности и анализа атрибутов покупательской ценности. Данный материал не претендует на апробацию текущей акторно-канальной методики, поскольку в нём не рассчитывались CVI отдельных акторов проектного канала, CVI канала, коэффициенты институционального влияния и межакторные разрывы в принятой в настоящей статье формализации. Его значение – в демонстрации прикладной логики перехода от диагностики ценности к управленческим рекомендациям. Подход имеет границы применимости, обусловленные вероятностным характером организационного выбора, динамикой проекта и субъективностью оценок. Пороговые критерии – сертификаты, спецификация, сроки, технический допуск или право вето актора – не всегда компенсируются высокой оценкой выгод. Поэтому матрица не заменяет управленческое суждение, а задаёт структуру для его более строгого применения. Ограничение статьи обусловлено концептуально-методическим характером разработки. Типология и матрица требуют последующей проверки на реальных проектных B2B-продажах с несколькими акторами, различными стадиями проекта и измеримыми результатами управленческих действий. Перспективное направление дальнейшего исследования – апробация методики на проектных кейсах, где возможно сопоставить акторные и каналные показатели покупательской ценности с фактическими решениями поставщика, изменением восприятия ценности и результатами проектного взаимодействия.

Список использованных источников

1. Zeithaml V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence // Journal of Marketing. – 1988. – Vol. 52. – No. 3. – P. 2-22. – DOI: 10.1177/002224298805200302.

2. Woodruff R.B. Customer value: The next source for competitive advantage // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1997. – Vol. 25. – No. 2. – P. 139-153. – DOI: 10.1007/BF02894350.
3. Gale B.T. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. New York: Free Press, 1994.
4. Anderson J.C., Narus J.A., Narayandas D. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009.
5. Terho H., Haas A., Eggert A., Ulaga W. It's almost like taking the sales out of selling: Towards a conceptualization of value-based selling in business markets // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – No. 1. – P. 174-185. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.11.011.
6. Töytäri P., Rajala R. Value-based selling: An organizational capability perspective // *Industrial Marketing Management*. – 2015. – Vol. 45. – P. 101-112. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.02.009.
7. Dodds W.B. Managing customer value // *Mid-American Journal of Business*. – 1999. – Vol. 14. – No. 1. – P. 13-22.
8. Blut M., Chaney D., Lunardo R., Mencarelli R., Grewal D. Customer perceived value: A comprehensive meta-analysis // *Journal of Service Research*. – 2024. – Vol. 27. – No. 4. – P. 501-524. – DOI: 10.1177/10946705231222295.
9. Webster F.E., Wind Y. A general model for understanding organizational buying behavior // *Journal of Marketing*. – 1972. – Vol. 36. – No. 2. – P. 12-19. – DOI: 10.1177/002224297203600204.
10. Johnston W.J., Bonoma T.V. The buying center: Structure and interaction patterns // *Journal of Marketing*. – 1981. – Vol. 45. – No. 3. – P. 143-156. – DOI: 10.1177/002224298104500312.
11. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22. – No. 4. – P. 853-886. – DOI: 10.5465/amr.1997.9711022105.
12. Aaltonen K., Kujala J. A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects // *Scandinavian Journal of Management*. – 2010. – Vol. 26. – No. 4. – P. 381-397. – DOI: 10.1016/j.scaman.2010.09.001.
13. Martilla J.A., James J.C. Importance-performance analysis // *Journal of Marketing*. – 1977. – Vol. 41. – No. 1. – P. 77-79. – DOI: 10.1177/002224297704100112.
14. Keeney R.L., Raiffa H. *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Trade-Offs*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
15. Saaty T.L. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill, 1980.
16. Eggert A., Ulaga W., Frow P., Payne A. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use // *Industrial Marketing Management*. – 2018. – Vol. 69. – P. 80-90. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.01.018.
17. Keränen J., Totzek D., Salonen A., Kienzler M. Advancing value-based selling research in B2B markets: A theoretical toolbox and research agenda // *Industrial Marketing Management*. – 2023. – Vol. 111. – P. 55-68. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.02.014.
18. Arto K.A., Wikström K. What is project business? // *International Journal of Project Management*. – 2005. – Vol. 23. – No. 5. – P. 343-353.
19. Arto K., Kujala J. Project business as a research field // *International Journal of Managing Projects in Business*. – 2008. – Vol. 1. – No. 4. – P. 469-497. – DOI: 10.1108/17538370810906219.
20. Skaates M.A., Tikkanen H. International project marketing: An introduction to the INPM approach // *International Journal of Project Management*. – 2003. – Vol. 21. – No. 7. – P. 503-510. – DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00021-2.
21. Cova B., Salle R. Six key points to merge project marketing into project management // *International Journal of Project Management*. – 2005. – Vol. 23. – No. 5. – P. 354-359. – DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.01.006.
22. Медведев С.Б. Методика оценки покупательской ценности в B2B-продажах на уровне канала // *Экономический вектор*. – 2026. – № 1(44). – С. 36-47. – DOI: 10.36807/2411-7269-2026-1-44-36-47.
23. Wirtz J., Kowalkowski C. Putting the “service” into B2B marketing: Key developments in service research and their relevance for B2B // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2023. – Vol. 38. – No. 2. – P. 272-289. – DOI: 10.1108/JBIM-02-2022-0085.
24. Medvedev S. *Marketing mix design based on customer value analysis: Master's thesis*. Saimaa University of Applied Sciences, Degree Programme in International Business Management, 2018. 88 p. – URL: <https://www.theseus.fi/handle/10024/157540> (дата обращения: 20.05.2026).