

## Посилання на статтю

Данченко Е.Б. Использование маркетинговых инструментов идентификации ценностей в проектах / Е.Б. Данченко, Т.В. Дзюба // Управление проектами и развитие: 3б.наук.пр. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2012. - № 3 (43). - С. 21-28. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12debicp.pdf>

УДК 005.8:339.187

**Е.Б. Данченко, Т.В. Дзюба**

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ИДЕНТИФИКАЦИИ ЦЕННОСТЕЙ В ПРОЕКТАХ**

Исследовано влияние ценности продукта проекта для его конечного потребителя на общую ценность проектов (на примере рынка B2C). Обоснован подход к созданию продукта проекта как к созданию ценностного предложения потребителю. Предложены модели оценки ценности продукта проекта. Табл. 3, ист. 9.

Ключевые слова: управление проектами, маркетинговая концепция, ценности, концепция ценности, управление ценностью.

**О.Б. Данченко, Т.В. Дзюба**

### **ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ У ПРОЕКТАХ**

Досліджено вплив цінності продукту проекту для його кінцевого споживача на загальну цінність проектів (на прикладі ринку B2C). Обґрунтовано підхід до створення продукту проекту як до створення ціннісної пропозиції споживачеві. Запропоновано моделі оцінки цінності продукту проекту. Табл. 3, іст. 9.

Ключові слова: управління проектами, маркетингова концепція, цінності, концепція цінності, управління цінністю.

**E.B. Danchenko, T.V. Dziuba**

### **USE OF MARKETING TOOLS FOR IDENTIFICATION OF VALUES IN THE PROJECTS**

The effect of the product value of the project to its end users for a total value of projects (for example, the B2C market). Grounded approach to product design to create a value proposition for the consumer. The models of the valuation of the project's product. Tab. 3 ist. 9.

Keywords: project management, marketing concepts, values, the concept of value, control value.

**Постановка задачи в общем виде.** По оценке экспертов, в течение года терпят фиаско 80% новых товаров, а еще 10% исчезают с рынка в течение последующих пяти лет. Производители несут огромные потери на разработку, создание, вывод на рынок продуктов проектов, не нашедших своих покупателей. Таких примеров достаточно как в западной экономике, так и отечественной. Особенно велика доля таких неудач на рынке B2C (Business-to-consumer) т.е. потребительском рынке, в котором пользователем продукта проекта выступает его конечный потребитель. Причем подобные неудачи встречаются как в небольших локальных проектах, так и в проектах государственного масштаба.

Среди причин, в силу которых наблюдается подобная ситуация, важнейшей является отсутствие маркетингового подхода к созданию продукта проекта, т.е. центрированности на потребителе и его ценностях, а не на собственных возможностях и желаниях. «Все равно, что хочет клиент – главное, что нам нравится производить!». Именно эта философия порождает классические маркетинговые риски проектов и ставит под угрозу создание ценности для стейкхолдеров проекта.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В Своде знаний по управлению проектами PMBoK дается следующее определение проекта: «Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [1]. Это определение акцентирует внимание на уникальности создаваемых результатов. Однако уникальность еще не означает, что продукт проекта будет востребован на рынке и сможет оправдать ожидания заинтересованных сторон. Можно создать сенокосилку с вертикальным взлетом, но будет ли на нее спрос, сможет ли она сгенерировать денежный поток и хотя бы покрыть затраты на ее разработку и организацию продаж?

Ошибкой является и убеждение, что для достижения рыночного успеха достаточно создать качественный продукт. Однако в нынешних условиях успех продукта проекта определяется не столько его качеством, сколько рыночным положением. А рыночное положение зависит от воспринимаемой ценности продукта проекта его потребителями.

Ф. Котлер определяет воспринимаемую ценность как разницу между общей ценностью предложения и затратами на ее приобретение и владение. Под общей ценностью понимается функциональная ценность (насколько хорошо продукт способен выполнять свое предназначение), ценность имиджа (половину цены, которую платят за брендовые товары, составляет ценность самого бренда), ценность персонала (качество обслуживания) и ценность сервиса (техническое обслуживание проданного товара в период продажи, гарантийный и послегарантийный период). Под затратами понимаются денежные затраты, временные затраты, эмоциональные и энергетические. Чем больше разница между общей ценностью и затратами, тем более вероятен рыночный выбор покупателя.

Более того, Котлер считает, что задача любого бизнеса заключается в предоставлении рынку созданной для получения прибыли ценности [2].

Ж.-Ж. Ламбен [3] приводит модель Шета, Ньюмана и Гроса, которые описывают рыночный выбор как некое многомерное явление, включающее множество ценностей: функциональную, социальную, эмоциональную, эпистемическую и условную. Данные ценности определяются ими следующим образом:

Функциональная ценность: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью играть свою утилитарную или физическую роль. Блага приобретают функциональную ценность в результате обладания явными функциональными или физическими свойствами.

Социальная ценность: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его ассоциацией с какой-либо социальной группой или группами. Блага приобретают социальную ценность посредством ассоциации с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп.

Эмоциональная ценность: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать чувства или аффективные реакции. Блага приобретают эмоциональную ценность, когда ассоциируются с

особыми чувствами или когда способствуют выражению или неизменности чувств.

Эпистемическая ценность: воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знаниям. Блага приобретают эпистемическую ценность, когда они способны обеспечить что-либо новое или отличное от известного.

Условная ценность: воспринимаемая полезность блага, обусловленная специфической ситуацией, в которой действует совершающий выбор. Блага приобретают условную ценность при наличии чрезвычайных физических или социальных ситуаций, подчеркивающих функциональную или социальную значимость данных благ.

Пять указанных типов ценностей вносят дифференцированный вклад в определенный рыночный выбор в том смысле, что некоторые ценности могут вносить больший вклад, чем другие. Помимо того, данные ценности независимы, т.е. соотносятся аддитивно.

Шет, Ньюман и Гросс придали оперативный смысл своей теории, разработав общую анкету и стандартную процедуру адаптации анализа к любой специфической рыночной ситуации.

Таким образом, «ценностный» подход, реализующий маркетинговую концепцию «примата» потребителя, представляет достаточно простую, но всеобъемлющую схему для анализа структуры потребностей и ценностей индивидуального покупателя.

Актуальными для украинских предприятий в условиях пост-кризиса становятся принципы бережливого (беззапасного производства). Это рыночно-ориентированное производство, рост прибыли здесь связывают с увеличением ценности товара. То есть товар должен нести некоторую полезность для покупателя, удовлетворять его потребности. Принципы «lean production» просты и понятны [4]:

- определить ценности клиентов (то, за что клиент готов платить);
- работать только на создание ценностей, исключив все лишнее;
- производить только востребованное (не работать на склад);
- постоянно совершенствоваться.

В проектном менеджменте категория «ценность» появилась совсем недавно.

В работе [5] проф. С.Д. Бушуев определяет ценность как выгоду, получаемую от реализации проекта всеми заинтересованными сторонами. Автор предлагает рассматривать ценность проекта как комплексный показатель, состоящий из ценности продукта и ценности организации, реализующей проект. В соответствии с мнением проф. В.А. Рача [2], который вводит понятие «гармонизированная ценность», гармонизацию ценности необходимо рассматривать в двух аспектах: гармонизацию со стратегическими целями организации, реализующий данный проект, и гармонизацию ценностей всеми заинтересованными сторонами проекта.

В настоящее время всё большую популярность среди проектных менеджеров набирает японский стандарт по управлению проектами P2M. Этот стандарт был разработан в 2001 году и сейчас поддерживается японской ассоциацией PMAJ. P2M в настоящее время – это основа японской системы сертификации менеджеров программ и проектов. В Украине P2M утвержден на государственном уровне и пользуется поддержкой со стороны действующего правительства. Деятельность Министерства финансов Украины основана на системе знаний P2M, внедрение которой включено в стратегию развития

Минфина вплоть до 2014г [6]. В монографии «Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M» [7] приводится следующее определение проекта: «Обязательство создать ценность, основанную на миссии проекта, которая должна быть выполнена в определенный период, в рамках согласованного времени, ресурсов и эксплуатации» и даются методологические основы создания и управления ценностью. Стоит отметить, что управление ценностью проектов и программ и управление на основе ценности – это разные понятия. А именно, управление ценностью способствует максимизации результата для заинтересованных сторон, вовлекая их в процесс. Тогда как управление на основе ценности – это стиль менеджмента организации на основе индикаторов ценности для её устойчивого развития.

**Не решенные ранее части общей проблемы.** В монографии [7] указывается, что ценность проекта определяется удовлетворением стейкхолдеров, стратегией, и эффективностью проекта, следовательно, имеет многоплановое содержание, и оно должно быть исчерпывающе оценено многочисленными оценочными индексами, хотя для некоторых показателей количественные оценочные методы не установлены. Основными индикаторами оценки ценности служат: CBA – анализ выгод и затрат; CF – денежный поток; NPV – чистая текущая ценность; IRR – внутренняя ставка доходности.

Однако эти показатели не содержат критериев, которые могли бы быть применены для оценки ценности, созданной для конечного потребителя продукта проекта.

**Цель исследования** предложить методiku для оценки ценности идеи продукта проекта на этапе его инициации.

**Изложение основного материала.** Маркетинговый подход к ведению бизнеса означает, что маркетинг должен стоять в начале производственного цикла, а не в конце его, т.е. прежде чем принять решение о начале производства товара, необходимо понимать, создает ли этот товар ценность для покупателя. Прежде чем назначить цену – понять, готов ли покупатель заплатить конкретную цену за конкретную ценность.

Конкретизация ценности зависит от множества факторов – социальных установок личности покупателя, принадлежности к определенной культурной среде, уровня образования и дохода, личностных ценностных установок.

Ценность, таким образом, можно определить как субъективно воспринимаемую покупателем совокупность потребительских качеств продукта или услуги, что полностью соответствует и модели «воспринимаемой ценности» Ф. Котлера, и модели рыночного выбора Шета, Ньюмана, Гроса.

Но количество этих качеств еще не создает ценности. Ценность создает сочетание этих качеств в определенном объеме и определенных пропорциях. И платить справедливую, с точки зрения потребителя, цену, он будет только за ту совокупность качеств, которая ему нужна. А за излишние, с его точки зрения потребительские качества, покупатель платить не будет – они ему не нужны.

Таким образом, материальный объект, являющийся продуктом проекта, есть только материальная форма, «носитель» ценности. А цена, в свою очередь, является монетарным отображением этой ценности.

Несмотря на все маркетинговые декларации, в Украине редко используется ценностный подход. Зачастую в инновациях используется концепция «примата продукта», сущность которой выразил философ Чарльз Уолдо Эммерсон: «Если вы изготовите лучшую мышеловку, напишите лучшую книгу, прочтете лучшую проповедь, – то даже, если ваш дом находится в лесу, потребитель все равно отыщет к нему дорогу».

Предприятия продолжают создавать никому не нужные дорогие усовершенствованные «мышеловки», забывая о том, что потребитель расстанется с деньгами только в том случае, если ценность продукта для него будет выше затрат на приобретение и владение этой ценностью.

Рассмотрим в качестве примера проект по покупке и вводу в эксплуатацию скоростных электропоездов Hyundai на маршрутах Киев-Харьков, Киев-Львов и Киев-Донецк.

К началу чемпионата по футболу Евро-2012 власти решили порадовать жителей Украины – усовершенствовать ж/д сообщение, обновить подвижной состав, сделать поездки не только быстрыми, но и комфортными.

Предполагалось, что поезда Hyundai сообщением Харьков - Киев будут преодолевать расстояние в 488 км за 4.25 час. маршрутной скоростью более 106 км/час. Из Львова в Киев Hyundai будет проходить 572 км за 4.55 час. со скоростью свыше 116 км/час. Расстояние в 747 км между Донецком и Киевом поезд со средней скоростью свыше 112 км/ч преодолеет за 6.30 час. При этом, было отменено около 30 привычных всем ночных поездов.

Однако реакция украинских пассажиров оказалась совсем не такой, какую ожидали инициаторы проекта. В социальной сети Facebook открыли группу «Хундай – в игнор!», которая призывает игнорировать поезда Hyundai сообщением Львов-Киев и Киев-Харьков. Основные претензии сводятся к следующим:

«Стоимость билетов сильно огорчила (теперь не потяну, перейду на автобусы и маршрутки), да и расписание на мой взгляд стало хуже. В очередной раз нас развели. Лучше бы оставили украинские экспрессы с их ценой и скоростью».

«На старых поездах могли !часто! ездить все слои населения: от студентов до пенсионеров. Теперь многим это будет просто не по карману. Будут либо искать альтернативу либо отказываться от поездок».

«Лично мне Хюндаи просто неудобны по времени, и таких, как я думаю, немало. При этом я уже планирую "пересадку" на маршрутки, которые едут практически столько же по времени, стоят дешевле и курсируют по более удобному графику».

«Мне вот что непонятно. Что я выиграю от езды на поезде за 310 грн.??? Раньше харьковский экспресс стоил чуть больше 100 грн. и ехал 5 часов 50 минут, а теперь стал дороже в 3 раза, а едет всего на час быстрее. За что трехкратное увеличение???».

«Главное – позднее время прибытия поездов – раньше если нужно на 9 на работу или в командировку, было очень удобно, теперь ближе к обеду прибывают. День приходится лишний тратить. Кажется, специально это сделали» [8].

Результат этого недовольства: потребители своими кошельками голосуют против!

В табл. 1 приводятся данные по количеству свободных мест по состоянию на 08.10.12 г. [9].

Количество мест в скоростном Hyundai – 579. Таким образом, заполняемость скоростных электропоездов составляет около 43%, что существенно ниже, нежели заполняемость обычных поездов, которая находится в пределах 90%.

В подобной ситуации срок окупаемости проекта увеличивается в 2 раза, что вряд ли будет способствовать созданию ценности для других стейкхолдеров данного проекта.

Таким образом, можем утверждать, что реализация миссии проекта, т.е. создание ценностей для стейкхолдеров, невозможно без создания ценности для потребителя продукта проекта, что является одним из элементов гармонизации ценности.

Таблица 1  
Наличие мест в поездах по направлениям Киев-Харьков, Киев-Львов, Киев-Донецк

| Киев-Донецк  |                 |      |        |                   |                |         |         |                                  |
|--------------|-----------------|------|--------|-------------------|----------------|---------|---------|----------------------------------|
| № поезда     | Количество мест |      |        | Время в пути, час | Стоимость, грн |         |         | Примечание                       |
|              | Люкс            | Купе | Плацк. |                   | Люкс           | Купе    | Плацк.  |                                  |
| 1540         | 494             |      |        | 06.40             | От 317, 89     |         |         | Hyundai                          |
| 152          | 461             |      |        | 06.40             | От 317, 89     |         |         | Hyundai                          |
| 084          | -               | нет  | 78     | 12.49             |                | 139, 83 | 110, 56 |                                  |
| 120          | 6               | 1    | 51     | 15.22             | 455,14         | 154,98  | 104,96  |                                  |
| 038          | -               | нет  | 15     | 12.12             |                |         | 139,83  |                                  |
| Киев-Харьков |                 |      |        |                   |                |         |         |                                  |
| 156K         | 202             |      |        | 04.28             | От 244,92      |         |         | Hyundai                          |
| 126K         | -               | 2    | 299    | 08.22             |                | 125,31  | 89,32   |                                  |
| 1640         | 191             |      |        | 04.28             | От 244,92      |         |         | Hyundai                          |
| 064K         | 25              | нет  | нет    | 09.22             | 552,20         |         |         |                                  |
| Киев-Львов   |                 |      |        |                   |                |         |         |                                  |
| 1110         | -               | 5    | 13     | 09.43             |                | 208,89  | 97,70   |                                  |
| 099K         | 6               | 163  | 284    | 09.01             | 447,44         | 152,73  | 103,87  | Неудобное время прибытия - ночью |
| 141K         | 17              | 24   | 36     | 12.56             | 424,45         | 146,70  | 100,64  |                                  |
| 169Л         | 476             |      |        | 4.55              | От 270,11      |         |         | Hyundai                          |
| 043K         | 2               | 7    | 12     | 8.22              | 447,44         | 169,44  | 109,89  |                                  |
| 091K         | -               | 38   | нет    | 07.52             |                | 205,92  |         |                                  |
| 049K         | -               | нет  | 7      | 09.09             |                |         | 102,40  | Удобное время прибытия           |

На практике подтверждается тезис, что наиболее критическая точка при создании ценности – преобразование понятия обеспечения продукта с позиции продавца (выход продукта) в понятие создания ценности с позиции клиента (маркетинг) [7].

Поскольку ценности покупателя могут лежать в разных плоскостях - функциональной, эмоциональной, социальной и т.д., а затраты на приобретение и владение не ограничиваются только денежными затратами, то продукт проекта должен представлять собой ценностное предложение покупателю, с помощью которого последний сможет реализовать свои разноплановые потребности.

Для того, чтобы уменьшить маркетинговые риски проектов по созданию новых продуктов, авторами предлагается оценка идеи продукта проекта с помощью методики «Исследование намерений покупателей», которая представляет собой один из методов прогнозирования действий покупателя. Для этого проводится опрос представителей целевой аудитории и ответы фиксируются на шкале вероятности покупки, которая содержит следующие варианты: определенно куплю, вероятно куплю, не определился, вероятно или определенно не куплю.

Для рассматриваемого выше примера, вопрос мог бы звучать следующим образом : «Отметьте, пожалуйста, вероятность того, что Вы будете пользоваться поездом Hyundai на предложенной шкале», при этом перечисляются атрибуты будущей услуги: скорость, цена, время в пути, дополнительный сервис и т.д. Подсчитывается количество ответов по каждому варианту и их процентное соотношение. Результаты сводятся в табл. 2.

Таблица 2

**Намерения покупателей**

| Намерение купить  | Распределение ответов |
|-------------------|-----------------------|
| Определенно поеду | 30%                   |
| Вероятно поеду    | 43%                   |
| Не определился    | 17%                   |
| Не поеду          | 10%                   |

Судя по полученным данным, 73% целевой аудитории намеревается совершить поездку. Однако при опросах возникают ситуации, когда респонденты намерено либо ненамеренно искажают информацию, что ведет к принятию управленческих решений, основанных на недостоверных данных. Для того, чтобы сократить риск недостоверности информации, введем специальные поправочные коэффициенты, которые получены эмпирическим путем. Использование таких коэффициентов впервые предложила компания Netstle, постоянно сталкивающаяся с несоответствием намерений, заявленных при опросах и реальными действиями покупателей.

Поправочные коэффициенты корректируют распределение ответов в сторону уменьшения:

- «определенно поеду» – 0,8;
- «вероятно поеду» – 0,3.

Для остальных вариантов ответов поправочный коэффициент составляет 0.

Умножая величины первоначально полученных распределений на поправочный коэффициент, получаем более достоверную картину намерений покупателей. Сводим результаты в табл. 3.

Таблица 3

**Скорректированная таблица намерений покупателей**

| Намерение купить  | Распределение ответов | Поправочный коэффициент | Результаты корректировки |
|-------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| Определенно поеду | 30%                   | 0,8                     | 24%                      |
| Вероятно поеду    | 43%                   | 0,3                     | 12,9%                    |
| Не определился    | 17%                   | 0                       | 0                        |
| Не поеду          | 10%                   | 0                       | 0                        |
| Итого             | 100%                  |                         | 36,9%                    |

При данном распределении введение поправочных коэффициентов снизило вероятность совершения поездки в 2 раза. Эти данные могли быть использованы при расчете чувствительности проекта и индикаторов ценности проекта.

**Выводы.** Реализация миссии проекта, т.е. создание ценностей для стейкхолдеров, невозможно без создания ценности для конечного потребителя продукта проекта. Для измерения ценности продукта проекта необходимо разработать методики оценки ценности как совокупности субъективно воспринимаемых потребительских свойств. Одна из возможных методик – оценка намерений покупателя относительно использования (покупки) продукта. Благодаря своей универсальности может быть использована и на промышленных рынках.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (РМВОК-4);-4-е изд. – М.: 2010. – 496 с.
2. Рач В.А. Методи оцінки альтернативних проектів стратегій регіонального розвитку / В.А. Рач // Матеріали конференції «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв, 2009. – С. 4-6.
3. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; 3 изд. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с. – (Пер. с франц.).
4. Бережливое производство как элемент стратегии кайдзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_79/article\\_3093](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_79/article_3093).
5. Бушуев С.Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – Харьков, 2010. – № 1/2 (43). – С. 4-9.
6. Стандарт Міністерства фінансів України «Управління інформаційними проектами і програмами. Методологія». МФУ 75.1 – 00013480 29.12:2010. – К., 2010. – 63 с.
7. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: монография / Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. – К.: «Саммит-Книга», 2012. – 272с.
8. Скоростные поезда Hyundai. Что они собой представляют и что о них думают [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trust.ua/news/62527-skorostnye-poezda-Hyundai-chto-oni-soboj-predstavlyayut-i-chto-o-nih-dumayut-foto.html>.
9. Бронирование ж/д билетов, наличие мест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://poezd.aviakassa.net/zd/?src=22200001&dt=11.10.2012&dst=22204001&transport\\_type=2](http://poezd.aviakassa.net/zd/?src=22200001&dt=11.10.2012&dst=22204001&transport_type=2).

Рецензент статті  
Д.е.н., проф. Максимова Т.С.

Стаття надійшла до редакції  
15.08.2012 р.