

## Посилання на статтю

Тригубенко О.В. Ценность продукта как фактор успеха реализации проекта / А.В. Тригубенко // Управление проектами и развитие: Зб.наук.пр. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2010. - № 1 (33). - С. 30-35. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10tovurp.pdf>

УДК 658.5.012.1

О.В. Тригубенко

### ЦЕННОСТЬ ПРОДУКТА КАК ФАКТОР УСПЕХА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Рассмотрено понятие ценности продукта проекта, выделены ее ключевые показатели. Выделена зона ценности для потребителя продукта проекта. Предложена структура создания этой зоны. Рис. 1, ист. 5.

Ключевые слова: ценность, продукт проекта, успех проекта, потребитель, ключевые показатели ценности.

О.В. Тригубенко

### ЦІННІСТЬ ПРОДУКТУ ЯК ФАКТОР УСПІХУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Розглянуто поняття цінності продукту проекту, виділені її ключові показники. Виділено зону цінності для споживача продукту проекту. Запропонована структура створення цієї зони.

O.V. Trygubenko

### VALUE OF THE PROJECT PRODUCT AS A FACTOR OF THE PROJECT SUCCESS

The concept of the value of the project product is considered, key value indicators are allocated. The project product value area for customers is formed. Structure of this value area forming is suggested.

**Введение.** Сегодня удовлетворение потребителя как бизнес-цель (миссия проекта) уже теряет позиции. Многие компании считают, что этого недостаточно для достижения успеха на агрессивном конкурентном рыночном окружении. Необходимо сконцентрировать внимание на создании ценностей проекта с учетом всех заинтересованных сторон. Ответ на вопрос, останутся ли сегодняшние потребители верными отдельно взятой компании завтра, зависит от того, сможет ли эта компания создать *большую ценность*, нежели ее конкуренты.

**Постановка проблемы.** Одной из основных задач развития производства можно выделить существенное повышение внимания к ценности продуктов проектов для заинтересованных сторон [1]. В современной культуре управления проектами формированию виденья и ценности продуктов проектов уделяется недостаточно внимания. Формирование ценности продукта проекта и самого проекта часто осуществляется интуитивно и только на начальных фазах и не пересматривается на фазе реализации по мере поступления дополнительной информации. Это создает значительные проблемы в ходе продвижения

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2010, № 1(33)

продукта проекта. Несомненным является тот факт, что проект не может быть успешным без создания ценности для двух групп заинтересованных лиц проекта – потребителей и членов команды проекта. Конечно же, проект, игнорирующий создание ценности для потребителей все же может приносить прибыль, вопрос состоит лишь в том, насколько стратегически выверен этот подход.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Подходы к изучению ценности продукта являются предметом научного изучения и споров. В работе Смит А. «О причинах богатства народов» рассматривал два типа ценностей: ценность для потребления, ценность для обмена и факторы, влияющие на создание абсолютных преимуществ [2]. Де Марл при определении ценности использует другой подход. Ценность – это первичная сила, которая мотивирует действия человека. Это диохтомия, сосредоточенная на людях и предметах, которые они ожидают. Ценность – это потенциальное энергетическое поле между нами и предметами, в которых мы нуждаемся. Нас тянет к тем изделиям, которые мы находим привлекательными. Когда эта привлекательность велика, мы расходует нашу энергию на приобретение и обмен предметов, которые, в свою очередь, компенсируют этот расход. О'Шонесси Дж. считает, что потребительское поведение человека выражается в стремлении к «хорошей жизни». Представление о хорошей жизни отражает осознание отличия текущего положения человека от некоего идеального. Но не ко всем ее элементам мы стремимся с равной энергией. Оценка приоритетности различных элементов хорошей жизни образует систему ценностей человека. Она проявляется в предпочтениях человека, поскольку ценности руководят ими [3]. Несмотря на внимание к изучению проблем формирования ценностей продуктов, понятие ценности продукта недостаточно глубоко изучено и освещено.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы** Традиционно проектный менеджер играет определенную роль в производстве. Как правило, эта роль ограничивается сегментом разработки продукта [4]. Сегодня, выпустить качественный продукт в срок и в рамках бюджета уже недостаточно. Разработка проекта, который может быть успешно реализован, не является достаточным. Поскольку законченный продукт должен генерировать доходы, превышающие стоимость его разработки и производства, проектный менеджер должен учитывать все элементы, способствующие успеху на рынке.

**Целью данной статьи** является исследование аспектов формирования ценности продукта проекта и ее значения для успешной реализации проекта.

**Базовые концепции формирования ценности.** Ценность, являясь субъективной категорией, проявляется в способности продукта удовлетворять потребность или обеспечивать выгодой потребителя и команды проекта.

Ценность проекта или программы можно классифицировать по следующим признакам:

- система, которой присуща ценность для реализации конкурентного преимущества – биологическая, социальная, производственная, техническая;
- вид ценностей – материальные, нематериальные, денежные, социальные, культурные, духовные, природно-климатические, политические;
- содержание ценностей – качественные, измеряемые в денежном выражении, поведенческие;
- источник или основа происхождения ценностей – объективные и субъективные;
- сущность ценностей – первичные (радикальные новшества, высокая квалификация персонала, высокая организованность системы управления и т. п.) и вторичные (ординарные новшества, дешевые трудовые ресурсы, освоенная рыночная инфраструктура, активы);

- динамичность проявления ценностей – стратегические и тактические;
- место проявления ценностей – вне системы и внутри системы;
- уровень стабильности проявления ценностей – устойчивые (природно-климатические факторы, положительная конкурентная среда, высокая культура и т. п.) и неустойчивые: новшества, имидж, ресурсы и т. п.;
- масштаб распространения ценностей – глобальные, локальные, индивидуальные.

Рассмотрим элементы, каждый из которых дает существенный вклад в востребованность продуктов, эффективность разработки и прибыль, которую продукты приносят, они образуют ключевые показатели ценности продукта:

- позиционирование – как идентифицировать продукт и отличить его от продуктов конкурентов. Это позволит клиентам ясно идентифицировать, что они получают от вас такого, чего они не смогут получить от других;

- планирование – как организовать разработку продукта. Клиенты будут ожидать, что свойства и функции будут представлены в запланированные сроки и при ожидаемых затратах. Это позволит им подготовиться к тому, чтобы получить те преимущества, которые вы обещаете;

- партнерство – как идентифицировать и использовать поддержку стратегических партнеров, которые могут сделать новое предложение привлекательным для рынка. Немногие компании могут рассчитывать на статус «лучших в своем классе» во всех аспектах ценности. Партнерство с компаниями, которые делают что-то лучше, позволяют компаниям предложить выдающиеся ценности своим клиентам;

- производство – как идентифицировать и использовать возможности, которые понадобятся для успешного проникновения на рынок. Создание продуктов и услуг мирового класса требует интеграции как внутренних разработок, так и аутсорсинга. Выдающееся производство обеспечивает превосходство целого над суммой частей;

- процессы – как идентифицировать и разработать дополнительные процессы, необходимые для достижения успеха на рынке. Удовлетворение потребителя базируется на свойствах, функциях, своевременности, стоимости, обслуживаемости, надежности и длинном списке других качеств. Разработка и поддержка процессов, удовлетворяющих эти потребности, характеризует и продукт, и организацию;

- комплектация – как определить степень и природу комплектации, которая подходит для рынка. Потребители довольны, когда продукт или услуга удовлетворяет их потребности и желания без необходимости оплачивать дополнительные свойства, которые они находят бесполезными или лишними. Все, что может понадобиться клиенту, обычно больше, чем действительно нужно;

- оценка – как определить структуру цен, которая максимизирует доходы и прибыль. Потребители считают, что производители знают ценность своих продуктов и услуг. Соответственно, они отвергают слишком дешевые предложения, так же как и слишком дорогие;

- продвижение – как идентифицировать и внедрить подходящие средства для того, чтобы сделать новые предложения известными на рынке. На потребителей обрушивается масса рекламы, каждая из которых конкурирует с остальными за внимание. Действия по продвижению, привлекающие внимание к продукту или услуге, а не к рекламе как таковой, создают позитивные отношения с потребителями;

- размещение – как идентифицировать, привлечь и подготовить необходимые маркетинговые каналы. Будет это обучение работе с программой

на рабочем месте или демонстрация новых хлопьев для завтрака в супермаркете, в любом варианте потребителям предлагается измениться. Преодоление их естественного сопротивления изменениям является критическим шагом к достижению прибыльности продукта;

– удовлетворение – как идентифицировать и поддерживать требования по обслуживанию потребителей в вашем целевом сегменте рынка и удовлетворить ваших клиентов. Удовлетворенные потребители расскажут нескольким потенциальным покупателям. Неудовлетворенные потребители расскажут куда большему числу потенциальных покупателей. Потребители, проблемы которых были быстро и эффективно решены, расскажут многим потенциальным покупателям о выдающемся обслуживании.

*Концепция создания зоны ценности для потребителя.* Рассмотрим создание ценностей для потребителей продукта проекта (рис.1).

Выделим из ключевых показателей ценности зону ценности для потребителя: производство, оценка, персонализация.

Потребители стремятся приобрести продукт, который реализован на высоком уровне. Покупая продукт, они надеются на его высокую надежность и долговечность. Производство продукта включает в себя три составляющих: качество, инновацию и индивидуализацию. Успешные компании создают продукты, которые замышляются и производятся таким образом, чтобы предложить потребителю высочайший уровень реализации продукта. Они создают продукты безупречного качества, они постоянно вовлечены в создание новых возможностей в соответствии с постоянным появлением новых пожеланий потребителей, и там, где это представляется возможным, они стремятся адаптировать продукт для каждой из групп потребителей.

Для потребителя важно, чтобы цена за продукт или сервис была оправданной и разумной и чтобы дополнительные расходы (доставка, обслуживание), связанные с продуктом, были минимальными [5].

Чтобы понять, что представляет собой ценность цены для потребителя, важно проанализировать, как последние ее интерпретируют.

Цена, создающая ценность не просто отражает стоимость преимуществ, которыми обладает продукт. Эта цена добавляет ценность к окончательному продукту или сервису. Она должна быть лучше, чем у конкурентов или продуктов-заменителей. Цена, приносящая ценность, требует некоторого воспитания потребителя. Однако после этого потребитель будет уверен, что он не поступит разумно, если не купит этот продукт по предложенной цене. Цена, приносящая ценность, – это та цена, которую потребитель будет счастлив заплатить.

Целевые затраты – это программа управления затратами в области разработки продукта, производства, распространения и маркетинга, которая работает таким образом, чтобы обеспечить желаемый уровень прибыли. Вполне вероятно, что для достижения целевых затрат компании необходимы новый дизайн продукта, замена его комплектующих на более дешевые, использование менее дорогого сырья.

Вторым двигателем цены, создающей ценность, являются эффективные процессы. Это связано с целевыми затратами, но требует особого внимания. Целевые затраты более применимы в момент первичной разработки продукта. Эффективные процессы – более глобальный уровень. Они применимы также к постоянно существующим процессам. Без изменения дизайна и требований к производству продукта сам процесс производства организовывается более эффективно. Процесс производства в данном случае включает не только

непосредственное фабричное изготовление продукта, но и процессы управления. «Мусор» должен быть извлечен из всех процессов и операций компании.

Элементы персонализации в зоне ценности для потребителя подразделяются на три блока: доступность, быстрая реакция на запрос, построение отношений.

**Доступность.** Потребители требуют доступности компании и возможности делать бизнес «в любое время, в любом месте, любым способом». Компании создают для этого всевозможные каналы доступа: магазины и торговые точки, телефон, почта, факс.

**Быстрая реакция на запрос.** Компании надо реагировать на нужды и проблемы потребителей оперативно, независимо от того, возникают они во время покупки или во время гарантийного обслуживания. Способность быстро реагировать на запрос требует от организации определенных ресурсов и навыков: персонал, обслуживающий клиентов, должен быть профессиональным и компетентным в знании продукта, и мотивированным решать проблему быстро; должна быть информационная система, которая позволяет представителю компании находить информацию о клиентах или продукте на своем компьютере.

Построение отношений между компанией и потребителем – самый главный элемент в построении персонализации. Построение отношений невозможно без существования первых двух составляющих, описанных выше.

Таким образом, производство является основным элементом. Оценка и персонализация в указанном порядке должны строиться на основе существующего производства.

На рис.1. видно, что дополнительная ценность находится во внешнем



круге. Она расширяет зону ценности, добавляя преимущества к основным ее элементам.

Рис.1. Структура создания зоны ценности потребителя

Составляющие главных элементов зоны ценности также имеют четкую иерархию. В производстве приоритет отдается качеству. Только потом идет инновация и за ней – индивидуализация. Такая приоритетность обусловлена двумя причинами. Во-первых, в любом конкурентном пространстве компания должна отличаться от конкурентов качеством. Когда некоторые из конкурентов смогут достичь качества того же уровня, компания должна будет предпринять усилия в создании инноваций. Во-вторых, инновация, которая создана системой производства низкого качества, сможет произвести продукт того же низкого качества. Поэтому если не существует качества в производстве, при любых инновациях продукты низкого качества могут быть заменены другими продуктами, но того же низкого качества. То же касается индивидуализации. Потребители предпочтут продукт высокого качества, предложенный на массовом рынке, продукту более низкого качества, даже если он создан для конкретно взятого потребителя.

В цене приоритет сначала имеет разумная цена, а потом цена, создающая ценность. В свою очередь, среди элементов цены, создающей ценность, целевые затраты – первое, что имеет значение. Усилия на создание эффективных процессов должны предприниматься после.

В иерархии среди элементов персонализации доступность необходима в первую очередь. Она сопровождается созданием возможности быстрой реакции на запрос. Отсутствие возможности доступа к компании – это то, что удерживает потребителя от контакта. Однако в случае, если компания не сможет быстро отреагировать на запрос потребителя, это разочарует последнего. Когда оба вышеуказанных элемента созданы – время перейти к осознанному построению отношений, что потребует достаточно много времени.

Дополнительные ценности – это то, что поможет компании отличаться от конкурентов. Однако важно понимать, что дополнительные ценности не будут иметь значения, если основная *Зона ценности* не построена полностью. Дополнительные ценности создаются после того, как создана солидная база, состоящая из трех основных элементов зоны ценности.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** Конкурентоспособности продукта можно достичь только при условии того, что он будет иметь ценность для участников проекта и рыночного процесса. В сегодняшнем динамическом окружении необходимо постоянно генерировать и поддерживать ценность для потребителей. Такая позиция позволит предприятию динамично развиваться, используя свои сильные и слабые стороны, возможности рынка и избегая его опасности.

Координирующая и интегрирующая роль проектного менеджера способна сократить период, необходимый для вывода продукта на рынок, на дни, недели и месяцы, которые могут оказаться критическими для успеха.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Руководство по управлению инновационными проектами и программами; [пер. на русский язык под ред. Бушуева С.Д.]. – К.: Наук. світ, 2009. – 173с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 248 с.
3. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход/ Дж.О'Шонесси. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
4. Бурков В.Н. Как управлять проектами:[Научно-практическое издание]/ В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.:СИНТЕГ-ГЕО,1997. – 188 с.
5. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография /Н.С. Бушуева. – К.: Наук.світ, 2007. – 270 с.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2010 р.

