



Т.А. Гилева, М.П. Галимова

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ВЫБОРА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ:
МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ**

T.A. Gileva, M.P. Galimova

**STRATEGIC ASPECTS
OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECT SELECTION:
MODELS AND INSTRUMENTS**

Дана краткая характеристика наиболее распространенных методов и критериев оценки соответствия проектов стратегии развития предприятия. Выдвинут тезис о целесообразности последовательного применения комплекса взаимосвязанных методов и инструментов для повышения обоснованности выбора. Для более четкого определения целевой позиции рекомендовано использовать метод стратегического позиционирования в сочетании со сбалансированной системой показателей. Раскрыты сущность, задачи и этапы стратегического позиционирования. В качестве инструмента перехода от текущей позиции к целевой предложено использовать бизнес-модель предприятия. Проведен сравнительный анализ подходов к определению бизнес-модели. Показано, что наиболее общей характеристикой сущности бизнес-модели является ее ориентация на создание ценности для потребителя, основанная на понимании цепочки создания и распределения стоимости всеми участниками процесса. Рассмотрен подход к анализу существующей бизнес-модели предприятия, а также к разработке рекомендаций по ее совершенствованию на основе модели Остервальдера–Пинье. В качестве альтернативного варианта применения бизнес-моделей в практике управления российскими предприятиями выделен подход, позволяющий конструировать архитектуру бизнес-модели предприятия на основе знания типовых бизнес-моделей успешных корпораций. Предложена методика выбора проекта развития предприятия, обеспечивающая повышение обоснованности принимаемых решений на основе дополнения традиционных методов (оценки потенциала проекта, скрининговых моделей, методов оценки экономической эффективности инвестиций) инструментами стратегического позиционирования и оценкой соответствия проекта бизнес-модели предприятия. Определены этапы принятия решений, разработаны оригинальные инструменты их реализации: позиционная карта бизнес-моделей, критерии и оценочные шкалы соответствия проекта выделенным группам бизнес-моделей, матрица принятия решений по аспектам «рыночный потенциал» – «резерв безопасности» проекта. Проведена апробация предложенной методики, выделены такие ее преимущества, как разносторонняя и наглядная оценка благодаря учету качественных и количественных характеристик проекта и применению матричных методов анализа, снижение затрат времени и средств на проведение оценки за счет поэтапного анализа и последовательного исключения из рассмотрения наименее перспективных проектов.

ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ; СООТВЕТВИЕ СТРАТЕГИИ; СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ; БИЗНЕС-МОДЕЛЬ; МЕТОДИКА ВЫБОРА; МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА; ОЦЕНОЧНЫЕ ШКАЛЫ.

A brief description of the most common methods and criteria for assessing the compliance of projects with the enterprise strategy was given. We proposed to consistently apply a set of interrelated practices and instruments to increase choice validity. In order to define the target position more precisely, we recommended the strategic positioning method in combination with a balanced scoreboard. The nature, objectives and stages of strategic positioning were revealed. We proposed using a business model of an enterprise as a tool for transition from current position to the objective. The comparative analysis of different approaches to business model determination was conducted. It was shown that the most common characteristic of the business model is its focus on creating a value for the customer based on understanding the cost creation and distribution chains and allocation of the total cost between participators of the whole process. The approach to an analysis of the existing business model and the development of recommendations about its improvement based on the Osterwalder & Pigneur model was viewed. An approach allowing to develop a business model architecture based on typical models of successful corporations was described as an alternative option of the application of business

models in practical management of Russian companies. The method of selecting an enterprise development project providing a decision-making increase based on complementing traditional methods (project potential assessment, screening models, methods for assessing the economic efficiency of investments) with instruments of strategic positioning and assessment of compliance of the project with the business model was offered. The stages of decision-making were determined, the original instruments of implementing, such the positioning map of business models, the criteria and the rating scales of the compliance of the project with the selected groups of business models, the decision matrix based on market potential and safety margin aspects, were determined. The proposed methods were tested, revealing such advantages as versatile and visual assessment due to integration of qualitative and quantitative characteristics of the project, application of matrix methods of analysis, time saving and cost-cutting of the evaluation process based on step-to-step analysis and successive elimination of the least promising projects.

DEVELOPMENT PROJECT; STRATEGY COMPLIANCE; STRATEGIC POSITIONING; BUSINESS MODEL; SELECTION PROCEDURE; MATRIX ANALYSIS TECHNIQUES; RATING SCALES.

Введение. Подход к управлению проектами, ограничивающийся планированием и выполнением последних, остался в прошлом. В настоящее время практически не вызывает сомнений, что выбор проектов определяется не только критериями экономической эффективности инвестиций, но и их соответствием реализуемой предприятием стратегии. Именно проекты «конвертируют» стратегию в новые товары, услуги и процессы, которые необходимы для достижения успеха. Однако при этом, по результатам исследования, проведенного Deloitte Consulting, только 25 % из почти 150 опрошенных исполнительных директоров, представляющих компании по всему миру, считают, что их портфели проектов «подогнаны» под основную бизнес [12].

Оценка соответствия проектов стратегии развития предприятия рассматривается в различных работах [1, 7, 12, 13, 15] и основывается, главным образом, на применении так называемых скрининговых моделей [12] и экспертных оценках. В качестве критериев отбора могут выступать [12, 15]: влияние проекта на достижение стратегических целей предприятия (снижение количества брака, рост лояльности покупателей, увеличение объема продаж и др.), соответствие основным направлениям деятельности либо, наоборот, возможности расширения существующего продуктового ряда/портфеля бизнес-направлений, согласованность с другими проектами. При этом обоснованность принимаемых решений зависит как от квалификации экспертов, так и от состава выбранных критериев оценки.

При решении слабоформализуемых задач, к которым относится и оценка соответствия проекта стратегии развития предприятия, не-

обходимым (хотя, возможно, и недостаточным) условием достоверности полученных результатов является применение взаимосвязанной совокупности методов, позволяющих учесть разные аспекты анализируемых процессов и явлений [4]. Так, на сегодняшний день в области стратегического менеджмента все большее развитие и практическое применение получают методы определения стратегической позиции и формирования бизнес-модели предприятия.

Стратегическое позиционирование, по своей сути, является одним из традиционных и наиболее широко применяемых методов в области выбора направлений развития и способов поведения предприятия, ориентированных на рост его конкурентоспособности [11, 17, 18]. Матрицы BCG, McKinsey и Shell стали общепризнанной классикой. Однако многих исследователей и практиков не удовлетворяет укрупненный характер рекомендаций, что приводит к поиску путей детализации и конкретизации как самих матриц, так и формируемых на их основе решений [6].

Бизнес-модели являются сегодня одной из наиболее динамично развивающихся междисциплинарных областей исследования. По оценкам [10] ежегодное количество публикаций на тему бизнес-моделей с 2000 по 2013 гг. увеличилось почти в 10 раз, причем эта тенденция характерна как для зарубежных [24], так и для российских журналов. Такая ситуация в значительной степени объясняется тем, что, по мнению многих теоретиков и практиков, «традиционные инструменты» конкурентной борьбы, такие как снижение цен, последовательное совершенствование существующих продуктов или выпуск на рынок новых продуктов, рассматриваемые изолирован-

но от других составляющих эффективности бизнеса (модели формирования прибыли предприятия, схемы его взаимодействия с потребителями, взаимосвязей между участниками цепочки создания ценности и др.), уже не дают ожидаемых результатов. Как показывает анализ лидеров рынка, решающим фактором успеха все чаще становятся конкурентные, или бизнес-инновации [2]. Так, анализ, проведенный BCG, показал, что среди исследованных компаний-инноваторов средний показатель совокупного дохода акционеров (Total Shareholder Return) у новаторов в области бизнес-моделей оказался в 4 раза выше, чем у новаторов в области продуктов и технологий (цит. по [2, с. 70]).

Основными направлениями исследований в области бизнес-моделей сегодня являются [10, 24]:

- типология бизнес-моделей;
- рекомендации по принципам разработки бизнес-моделей и изучение их влияния на деятельность организации;
- отличие бизнес-модели от стратегии, их взаимосвязь и взаимодействие;
- использование бизнес-моделей в качестве инструмента стратегического управления в организации.

Методика исследования. Данное исследование рассматривает бизнес-модели в рамках последнего из перечисленных направлений.

Постановка задачи исследования – сформировать подход к выбору проекта развития предприятия, соответствующего реализуемой стратегии, обеспечивающий повышение обоснованности принимаемых решений на основе дополнения традиционных методов (оценки потенциала проекта, скрининговых моделей, методов оценки экономической эффективности инвестиций) инструментами стратегического позиционирования и оценкой соответствия проекта бизнес-модели предприятия.

Стратегическое позиционирование предприятия: задачи, этапы и инструменты. В научной литературе существуют различные, дополняющие друг друга определения понятия «стратегическое позиционирование» [11, 17, 18]. Это:

- процесс поиска такой рыночной позиции для компании, продукта или услуги, которая будет выгодно отличать ее (его) от положения конкурентов;

- фиксация определенного образа объекта (фирмы, марки, идеи, человека и т. д.) в сознании потенциального покупателя, потребителя и иногда общественности;

- действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей;

- четкий анализ того, для чего и для кого нужна данная марка (или компания, человек, политическая партия и т. д.), почему кто-либо может быть заинтересован в ее выборе;

- процесс создания образа и ценности у потребителей из целевой аудитории таким образом, чтобы они понимали, зачем существует компания или бренд по отношению к конкурентам.

В качестве основных задач позиционирования выделяют [11, 17]:

- создание и вывод на рынок новых компаний или направлений деятельности;
- изучение целевой аудитории; исследование рынка (анализ конкурентов, анализ емкости рынка); диагностика позиции компании, бренда/марки, товара/услуги в конкурентной среде; определение уровня известности среди населения в целом и среди представителей целевой группы (спонтанная и подсказанная); репозиционирование компании, бренда/марки, товара/услуги;
- определение предпочитаемых брендов, товаров/услуг и оценка основных причин выбора конкретного бренда, товара/услуги, а также возможность переключения на новый бренд, товар/услугу; определение лояльности покупателей;
- изучение мотивов покупки;
- выявление перспективных рыночных ниш и сегментация рынка, определение каналов эффективного продвижения;
- маркетинговый анализ объекта, тестирование концепций, рекламных материалов;
- определение доли потребительского рынка, и др.

Проведенный анализ позволил выделить два «среза» в проведении стратегического позиционирования [4]:

- на корпоративном уровне – это выбор направлений деятельности (продуктов, рынков), обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность предприятия. Для решения

этих задач используются матрицы стратегического портфельного анализа (традиционные – BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, либо их более детализированные модификации [6]);

– на уровне бизнес-единиц (для диверсифицированных предприятий) – это дифференциация продукта предприятия от аналогичных предложений конкурентов, ориентированная на привлечение целевых покупателей и увеличение доли рынка. Инструментами анализа и принятия решений здесь являются так называемые позиционные карты, или карты восприятия (perceptual map), само же позиционирование осуществляется по различным критериям (позиционирование с упором на качество и ценность; позиционирование с упором на характеристики товара (услуги); позиционирование с упором на стремление к чему-либо; позиционирование по принципу проблема – решение; позиционирование, основанное на соперничестве; позиционирование по лидерству, и др.).

Между этими аспектами существует двусторонняя обратная связь: не только выбор бизнес-единиц определяет области позиционирования на основе дифференциации, но и сформированный предприятием имидж в глазах потребителей накладывает определенные ограничения на выбор новых продуктов или рынков.

Процесс стратегического позиционирования заключается в определении на основе анализа текущей позиции предприятия, выборе целевой позиции и определении стратегии (программы) перехода предприятия в целевую позицию. Для фиксации стратегической позиции представляется целесообразным использовать сбалансированную систему показателей, определяющую положение предприятия в виде взаимосвязанной совокупности количественно определенных целей. В качестве инструмента, обеспечивающего переход в целевую позицию, предлагается использовать бизнес-модель.

Бизнес-модели: сущность и возможности применения. Одна из наиболее емких трактовок сущности бизнес-модели принадлежит П. Друкеру, определившему последнюю как описание того, каким образом компания зарабатывает деньги. В настоящее время суще-

ствует не один десяток определений бизнес-моделей. Приведем некоторые из них [10, 14, 16, 20, 22, 24]:

– архитектура, ориентированная на создание ценности;

– представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода;

– комбинация «кто», «что», «когда», «почему», «где», «как» и «сколько» организация использовала для удовлетворения потребностей своих клиентов, конечных пользователей и других заинтересованных лиц;

– описание ролей и взаимоотношений потребителей, партнеров и поставщиков, которые идентифицируют главные каналы поставок, продуктов, потоки информации, денежные потоки;

– конфигурация ресурсов и способностей, которая позволит фирме создавать уникальную ценность;

– то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами, а для каких придется привлекать специалистов, создает ценность для потребителя и получает прибыль;

– история, объединяющая принципы работы организации, отвечающая на вопросы: кто есть клиент, что он ценит, как компания зарабатывает деньги, как доставить ценность клиенту с эффективными издержками.

Несмотря на достаточно большое разнообразие определений, их общим знаменателем является ориентация бизнес-модели на создание ценности для потребителя, основанная на понимании цепочки создания и распределения стоимости (ценности) всеми участниками процесса. Таким образом, бизнес-модель объединяет [10, с. 119]:

– создание компанией ценности для потребителя;

– доведение ее до целевых клиентов;

– присвоение ценности в виде дохода.

Однако применение бизнес-модели как инструмента стратегического управления требует большей конкретизации ее составляющих. Одним из наиболее известных и распространенных подходов к идентификации бизнес-модели является шаблон, разработанный А. Остервальдером и И. Пинье [14]. Данный шаблон объединяет девять блоков (потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек), а также содержит рекомендации относительно формирования бизнес-модели организации.

Подход к применению бизнес-моделей, предполагающий их анализ, оценку и развитие, в значительной степени соответствует современным быстро изменяющимся условиям, но является достаточно сложным и рискованным (в случае существенного изменения используемой бизнес-модели). Поэтому для предприятий, имеющих незначительный опыт в анализе и конструировании бизнес-моделей, а также не склонных к риску, часто более предпочтительным является подход, предложенный в [16]. На основе анализа деятельности большого числа успешных компаний нами выделено 20 наиболее распространенных типов бизнес-моделей, применение которых оправдано в некоторых условиях. При этом различные бизнес-модели не являются взаимоисключающими, и предприятие может использовать их как своеобразный конструктор, комбинируя и выстраивая архитектуру собственной бизнес-модели. На первом этапе работы с бизнес-моделями, с учетом практики российских предприятий, наиболее целесообразным, на наш взгляд, может оказаться именно такой, основанный на бенчмаркинге, подход.

Прежде чем рассматривать возможность применения бизнес-модели в качестве ориентира при выборе проектов развития предприятия, необходимо определить взаимосвязь этого понятия со стратегией, которая является сегодня общепризнанным инструментом обеспечения конкурентоспособности предприятий и организаций. Разброс мнений здесь также является очень широким: от взаимопересечения (большого или меньшего)

до включения одного в другое и даже отождествления понятий [8, 10, 19, 20, 22, 23]. Так, в [20] бизнес-модель определяется как часть стратегии компании, тогда как в [8, с. 15] выбор бизнес-модели определяют как первый этап стратегического управления – не только до выбора стратегии, но и до формирования миссии предприятия.

В данной работе мы будем придерживаться позиции, отраженной в [19–23], где стратегия и бизнес-модель рассматриваются как взаимосвязанные, но не тождественные понятия, и стратегия считается первичной по отношению к бизнес-модели.

Учитывая изложенные выше теоретико-методические аспекты в области стратегического позиционирования и использования бизнес-моделей, далее предложим рекомендации в области выбора проекта развития предприятия, ориентированного на реализацию его стратегии.

Предлагаемая методика выбора проекта развития предприятия. Представленная методика разработана при условии, что корпоративная стратегия предприятия, определяющая выбор ключевых бизнес-направлений, остается неизменной. С учетом произошедших изменений возможна корректировка на уровне бизнес-стратегий, в качестве которых рассматриваются базовые конкурентные стратегии по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование).

Первым этапом принятия решений о выборе проекта развития предприятия является определение текущей и целевой позиций, реализуемое по результатам проведенного стратегического анализа и прогнозирования с применением матриц стратегического портфельного анализа. Для решения данной задачи возможно использование как традиционных вариантов, так и более детализированных [6]. При наличии существенных изменений комплекса внешних и внутренних факторов возможно уточнение реализуемой предприятием в рамках данного бизнес-направления стратегии. Для «фиксации» стратегической позиции применяется сбалансированная система показателей: по всем стратегическим целям выбираются соответствующие KPI и устанавливаются их целевые значения.

На втором этапе осуществляются идентификация бизнес-модели предприятия и оценка соответствия рассматриваемого проекта выбранной бизнес-модели. Как было отмечено, для решения данной задачи используется перечень предложенных в [16] типовых моделей:

М1 – модель бизнеса на основе потребительских решений;

М2 – модель формирования пирамиды продукции на базе различий в потребительских доходах и предпочтениях;

М3 – модель бизнеса на основе многокомпонентной системы, связанной с продажей одной и той же продукции (услуги), когда каждая компонента, являясь неотъемлемой частью единого целого, имеет разные характеристики по показателю прибыльности, причем высокоприбыльными являются лишь немногие;

М4 – модель бизнеса «коммутатор», основанная на взаимодействии с большим числом продавцов, посредников и покупателей;

М5 – модель бизнеса опережающего типа, основанная на уникальности предложения;

М6 – концентрация на проектах блокбастерного типа, в которых доходы во много раз превосходят издержки на реализацию проекта;

М7 – модель бизнеса многократной прибыли, когда прибыль увеличивается за счет разнообразного использования одного и того же продукта, «работает» в тех компаниях, где созданы запоминающиеся потребительские бренды;

М8 – модель бизнеса предпринимательского типа, предполагающая разделение структуры компании на множество небольших центров прибыли, что позволяет повысить уровень ответственности за конечные результаты и сохранять тесные контакты с потребителями;

М9 – модель бизнеса от общей специализации, обеспечивает рост прибыли на основе низких издержек, более высокого качества, более короткого цикла продаж, известной репутации и пр.;

М10 – модель бизнеса на основе кривой накопления опыта, фокусируется на снижении издержек;

М11 – модель бизнеса на основе установления фактического стандарта, основана на росте доходов в зависимости от масштаба;

М12 – модель бизнеса на основе бренда, предполагает существенное вложение денег в формирование бренда с целью получения дохода в будущем;

М13 – модель бизнеса на основе регионального лидерства;

М14 – модель бизнеса на основе выпуска специализированной продукции;

М15 – модель бизнеса на основе масштабов транзакции, применима в отраслях, где издержки не повышаются так же быстро, как размер платежей, являющийся функцией масштабов транзакции;

М16 – модель бизнеса на основе занятия ведущей позиции в цепочке ценности;

М17 – модель бизнеса на основе цикличности спроса и предложения;

М18 – модель бизнеса на основе послепродажных услуг;

М19 – модель бизнеса на основе выпуска новых продуктов;

М20 – модель бизнеса на основе относительной рыночной доли, основанная на увеличении доходов за счет увеличения рыночной доли;

М21 – модель бизнеса на основе изначально сформированной базы потребителей, предполагает получение основной прибыли от реализации сопутствующих товаров и услуг;

М22 – модель бизнеса на основе низких издержек.

Для упрощения задачи выбора нами проведена систематизация перечисленных выше бизнес-моделей в зависимости от характера рыночного поведения и приоритетной (наиболее развитой в компании) сферы деятельности и построена позиционная карта бизнес-моделей (рис. 1).

Как правило, бизнес-модель предприятия является определенной комбинацией различных моделей, наиболее часто – в рамках одной группы. Определив характерную для предприятия группу бизнес-моделей, переходим к оценке соответствия ей рассматриваемого проекта. Для решения этой задачи с учетом специфики выделенных групп составлен перечень критериев оценки (табл. 1) [4].

Оценка значимости критериев, а также последующая оценка рассматриваемого проекта по критериям, соответствующим характерной для предприятия группе бизнес-моделей, осуществляется сформированной на предприятии экспертной комиссией. Уровень соответствия проекта бизнес-модели компании рассчитывается как среднеарифметическое взвешенное и к дальнейшему рассмотрению допускаются проекты, для которых эта величина не менее трех.

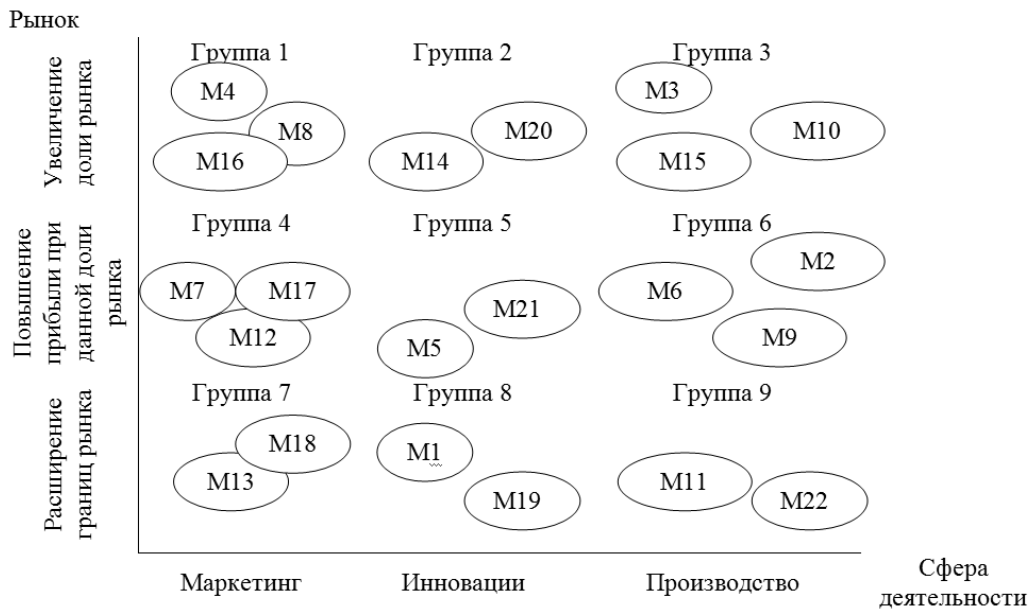


Рис. 1. Позиционная карта бизнес-моделей

Третий этап – оценка экономической эффективности проекта, осуществляемая по традиционной системе показателей [3]. Для получения разносторонней оценки формируется интегральный показатель эффективности проекта (IEF^k), рассчитываемый по формуле

$$IEF^k = \sum_{i=1}^n \beta_i E f_i^k,$$

где k – номер рассматриваемого проекта; β_i – весовой коэффициент i -го показателя эффективности, рассчитанный по результатам экспертного оценивания с применением метода ранговых корреляций; $E f_i^k$ – уровень i -го показателя эффективности k -го проекта, определенный по шкале, представленной в табл. 2. При формировании представленных в таблице диапазонов также использован метод экспертных оценок.

Проекты, имеющие существенно более низкий интегральный показатель эффективности среди рассматриваемых альтернатив, также рекомендуется исключать из рассмотрения.

Четвертый этап – оценка уровня риска проекта. После качественного анализа и оценки различных рисков проекта на основе применения сценарного подхода [3] осуществляется уточненный расчет ожидаемой эффективности проекта. Считается, что риск является приемлемым, если значение коэф-

фициента вариации не превышает 33 % [3]. Однако в случае проектов с высоким уровнем инновационности возможно проведение дополнительного анализа для принятия решения о дальнейшем рассмотрении проекта.

На пятом этапе рекомендуется проведение развернутого анализа и оценки рыночного потенциала проекта. В качестве основного критерия здесь выступает ожидаемый рост ключевых показателей деятельности предприятия – объема продаж, прибыли, доли рынка. Детальный подход к прогнозированию ожидаемого объема продаж приведен в [9]. По результатам проведения оценки различных проектов, в том числе реализуемых предприятиями-лидерами отрасли, в качестве базового принимается среднеотраслевое значение показателей. Превышение среднего уровня на 25 % и более свидетельствует о высоком уровне рыночного потенциала проекта, значение на 25 % ниже среднего характеризует проект как имеющий низкий уровень рыночного потенциала.

Окончательное решение (шестой этап) принимается на основе матричного позиционирования проектов по критериям рыночного потенциала и «резерва безопасности» проекта, рассчитываемого как

$$Rz = R/VНД,$$

где R – ставка дисконтирования проекта.

Таблица 1

Критерии оценки соответствия проекта группам бизнес-моделей

Группа	Бизнес-модели	Критерии	Вес
1	M4, M8, M16	Нацеленность на широкий спектр потребителей	0,3
		Нацеленность на потребности и предпочтения потребителей	0,25
		Наличие необходимых посредников	0,2
		Возможность выделения центров ответственности	0,25
2	M14, M20	Отсутствие данной продукции у конкурентов	0,4
		Нацеленность на большую группу потребителей	0,3
		Наличие необходимых мощностей предприятия	0,15
		Высокий имидж компании	0,15
3	M3, M10, M15	Возможность расширения ассортимента	0,3
		Возможность продажи больших объемов продукции	0,15
		Высокая компетентность персонала	0,2
		Наличие производственных мощностей	0,25
4	M7, M12, M17	Высокий имидж компании	0,3
		Цикличность спроса	0,15
		Возможность совершенствования продукта	0,25
		Компетентность персонала	0,2
5	M5, M21	Уникальность предложения	0,45
		Наличие необходимых мощностей и персонала	0,25
		Наличие необходимого спроса	0,15
		Быстрая реализация проекта на предприятии	0,15
6	M2, M6, M9	Высокая рентабельность проекта	0,25
		Возможность специализации товара	0,3
		Повышение удовлетворенности потребителей	0,2
		Возможность контроля над издержками	0,15
7	M13, M18	Наличие компетентного персонала	0,25
		Высокая доля рынка компании	0,15
		Высокий имидж компании	0,3
		Широкие границы рынка	0,3
8	M1, M19	Наличие необходимых мощностей	0,2
		Высокая прибыльность проекта	0,25
		Возможность анализа потенциальных потребителей	0,2
		Высокий темп роста рынка	0,25
9	M11, M22	Наличие компетентного персонала	0,2
		Большой опыт работы компании	0,25
		Наличие эффекта масштаба	0,3
		Тесная зависимость дохода от количества продаж	0,25

Таблица 2

Шкала оценок уровней показателей эффективности для определения интегрального индекса эффективности проекта

Показатель	Весовой коэффициент β_i	Шкала оценок				
		0,1	0,3	0,5	0,8	1,0
		Значительно более низкий уровень	Более низкий уровень	Средний уровень (СУ)*	Более высокий уровень	Значительно более высокий уровень
ЧДД	0,267	$ЧДД \leq ЧДД_{cy} - 30\%$	$ЧДД_{cy} - 30\% > ЧДД < ЧДД_{cy} - 10\%$	$ЧДД_{cy} \pm 10\%$	$ЧДД_{cy} + 10\% > ЧДД < ЧДД_{cy} + 30\%$	$ЧДД \geq ЧДД_{cy} + 30\%$
ДСО	0,133	$ДСО \geq ДСО_{cy} + 4 \text{ г.}$	$ДСО_{cy} + 2 \text{ г.} > ДСО < ДСО_{cy} + 4 \text{ г.}$	$ДСО_{cy} \pm 2 \text{ г.}$	$ДСО_{cy} - 3 \text{ г.} > ДСО < ДСО_{cy} - 2 \text{ г.}$	$ДСО \leq ДСО_{cy} - 3 \text{ г.}$
ВНД	0,200	$ВНД \leq ВНД_{cy} - 30\%$	$ВНД_{cy} - 30\% > ВНД < ВНД_{cy} - 5\%$	$ВНД_{cy} \pm 5\%$	$ВНД_{cy} + 5\% > ВНД \leq ВНД_{cy} + 30\%$	$ВНД \geq ВНД_{cy} + 30\%$
ИД	0,333	$ИД \leq ИД_{cy} - 30\%$	$ИД_{cy} - 30\% > ИД < ИД_{cy} - 10\%$	$ИД_{cy} \pm 10\%$	$ИД_{cy} + 10\% > ИД \leq ИД_{cy} + 30\%$	$ИД \geq ИД_{cy} + 30\%$
СО	0,067	$СО \geq СО_{cy} + 2 \text{ г.}$	$СО_{cy} + 1 \text{ г.} > СО < СО_{cy} + 2 \text{ г.}$	$СО_{cy} \pm 1 \text{ г.}$	$СО_{cy} - 1 \text{ г.} > СО < СО_{cy} - 2 \text{ г.}$	$СО \leq СО_{cy} - 2 \text{ г.}$

Примечание. За средний уровень принимается среднеотраслевое значение либо среднее значение, рассчитанное по всем рассматриваемым проектам.

Учитывая, что мы стремимся к максимизации ВНД, т. е. минимизации R_z , диапазон изменения «резерва безопасности» определяется следующим образом: $R_z \geq 0,75$ – низкий уровень, $0,25 < R_z < 0,75$ – средний уровень, $R_z \leq 0,25$ – высокий уровень.

Пример позиционной карты приведен на рис. 2. В первую очередь рекомендуется реализовывать проекты, имеющие высокий рыночный потенциал и большой резерв безопасности, затем – проекты с сочетанием значений «высокий» и «средний» по оцениваемым параметрам и т. д.

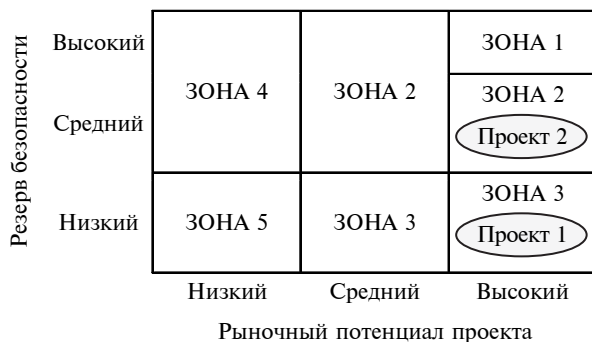


Рис. 2. Позиционная карта принятия решения о выборе проекта

Результаты исследования.

1. При решении слабоформализуемых задач, к которым относится и оценка соответствия проекта стратегии развития предприятия, необходимым условием достоверности полученных результатов является применение взаимосвязанной совокупности методов, позволяющих учесть разные аспекты анализируемых процессов и явлений.

2. Необходимым условием конкурентоспособности современных предприятий является четкое определение целевой позиции, выбор стратегии ее достижения и формирование портфеля согласованных со стратегией и друг с другом проектов развития как инструментов реализации выбранной стратегии.

3. Перспективным инструментом стратегического управления, в том числе для оценки соответствия проекта стратегии предприятия, является бизнес-модель, обеспечивающая повышение эффективности деятельности за счет, во-первых, формирования единого механизма создания, распространения и присвоения ценности с учетом позиций всех участников цепочки создания ценности, во-вторых, использования и развития ресурсов и компетенций предприятия в соответствии с выбранной бизнес-моделью.

4. При разработке бизнес-модели предприятия возможны различные подходы: 1) анализ и развитие бизнес-модели на основе применения шаблонов, раскрывающих ее основные структурные блоки и взаимосвязь между ними; 2) конструирование бизнес-модели на базе применения типовых моделей компаний-лидеров; 3) комбинация этих подходов.

5. В силу характера решаемых задач существенное место в принятии решений принадлежит экспертным оценкам. Для повышения обоснованности результатов экспертного оценивания целесообразны обобщение и систематизация опыта бенчмарков, формирование оценочных шкал по выбранным критериям оценки, применение наглядных и емких методов матричного анализа.

Выводы. Предложенная в данной работе методика обладает следующими преимуществами:

– дает разностороннюю и наглядную оценку благодаря учету качественных и количественных характеристик проекта, комплексирования различных методов анализа и принятия решений, в том числе бизнес-моделей и матричных методов анализа;

– позволяет снизить затраты времени и средств на проведение оценки за счет поэтапного анализа и последовательного исключения из рассмотрения наименее перспективных проектов.

Продолжая исследования в области применения бизнес-моделей как инструмента стратегического управления, можно отметить наличие определенного сходства с организационными компетенциями. Концепция организационных, или ключевых, компетенций также является междисциплинарной, динамично развивающейся областью исследований [5]. Общими чертами, на наш взгляд, являются: применение в качестве источника роста конкурентоспособности, первоочередная ориентация на создание потребительской ценности, «ставка» на уникальность, интегративный характер. Поэтому представляется целесообразным с позиций создания источников устойчивых конкурентных преимуществ современного предприятия изучить взаимосвязь между ключевыми компетенциями предприятия и эффективностью его бизнес-модели, а также учесть это взаимодействие при выборе проектов развития предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Бабкина Н.И.** Производственная программа предприятия как инструмент промышленной политики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 1(211). С. 71–83. DOI: 10.5862/ЖЕ.211.7
2. **Березной А.** Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // Вопросы экономики. 2014. № 9. С. 65–81.
3. **Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А.** Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика. М.: Поли Принт Сервис, 2015. 1300 с.
4. **Гилева Т.А.** Обоснование выбора инновационного проекта на основе стратегического позиционирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 26–36.
5. **Гилева Т.А.** Технология идентификации и оценки компетенций как инструмент стратегического управления нематериальными ресурсами предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 2(54). С. 166–171.
6. **Ефремов В.С.** Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001. 240 с.
7. **Жеребов Е.Д., Бабкин А.В.** Методика формирования производственной программы при стратегическом планировании развития промышленного предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4(81). С. 145–150.
8. **Какаева Е.А., Дуненкова Е.Н.** Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием. М.: Издат. дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 176 с.
9. **Качалов И.** Планирование продаж с точностью 90 % и выше. СПб.: Питер, 2008. 304 с.
10. **Климанов Д.Е., Третьяк О.А.** Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130.
11. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 2015. 496 с.
12. **Ларсон Э.У., Грей К.Ф.** Управление проектами. М.: Дело и сервис, 2013. 784 с.
13. **Никонова И.А.** Проектный анализ и проектное финансирование. М.: Альпина Паблишер, 2016. 154 с.
14. **Остервальдер А., Пинье И.** Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер, 2013. 288 с.

15. Руководство по подготовке материалов проекта для проведения производственно-технологической экспертизы проекта. М.: Фонд развития промышленности, 2016. URL: <http://frprf.ru/download/rukovodstvo-po-podgotovke-materialov-proekta-dlya-provedeniya-proizvodstvenno-tehnologicheskoy-eksp.pdf> (дата обращения: 01.06.2016).
16. Сливочки А., Моррисон Д., Андельман Б. Зона прибыли. М.: Эксмо, 2006. 448 с.
17. Траут Дж., Райс. Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость. СПб.: Питер, 2015. 352 с.
18. Хулей Дж. Маркетинг. Бизнес-класс. СПб.: Питер, 2006. 254 с.
19. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From strategy to business models and onto tactics // *Long Range Planning*, 2010, vol. 43(2), pp. 195–215.
20. Magretta J. Why Business Models Matter // *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, pp. 86–92.
21. Seddon P.B., Lewis G.P., Freeman P., Shanks G. The case for viewing business models as abstractions of strategy // *Communications of the Association for Information Systems*, 2004, vol. 13(1), pp. 427–442.
22. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. The power of business models // *Business horizons*, 2005, vol. 48(3), pp. 199–207.
23. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*, 2010, vol. 43(2–3), pp. 172–194.
24. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research // *Journal of Management*, 2011, vol. 37(4), pp. 1019–1042.

REFERENCES

1. Babkina N.I. Production program as tool of company industrial policy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2015, no. 1(211), pp. 71–83. DOI: 10.5862/JE.211.7 (rus)
2. Bereznoi A. Innovatsionnye biznes-modeli v konkurentnoi strategii krupnykh korporatsii. *Voprosy ekonomiki*. 2014. № 9. S. 65–81. (rus)
3. Vilenskii P.L., Livshits V.N., Smoliak S.A. Otsenka effektivnosti investitsionnykh proektov: Teoriia i praktika. М.: Poli Print Servis, 2015. 1300 s. (rus)
4. Gileva T.A. Obosnovanie vybora innovatsionnogo proekta na osnove strategicheskogo pozitsionirovaniia. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2016. № 1. S. 26–36. (rus)
5. Gileva T.A. Competences identification and estimation technology as strategic management instrument of enterprise intangible resources. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2008, no. 2(54), pp. 166–171. (rus)
6. Efremov V.S. Strategicheskoe planirovanie v biznes-sistemakh. М.: Finpress, 2001. 240 s. (rus)
7. Zharebov E.D., Babkin A.B. The technique of formation of the production program at strategic planning of development of the industrial enterprise. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 4(81), pp. 145–150. (rus)
8. Kakaeva E.A., Dunenkova E.N. Innovatsionnyi biznes: strategicheskoe upravlenie razvitiem. М.: Izdat. dom «Delo» RANKhiGS, 2015. 176 s. (rus)
9. Kachalov I. Planirovanie prodazh s tochnost'iu 90 % i vyshe. SPb.: Piter, 2008. 304 s. (rus)
10. Klimanov D.E., Tret'iak O.A. Biznes-modeli: osnovnye napravleniia issledovaniia i poiski soderzhatel'nogo fundamenta kontseptsii. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2014. T. 12. № 3. S. 107–130. (rus)
11. Kotler F. Osnovy marketinga. М.: Izd. dom «Vil'iams», 2015. 496 s. (rus)
12. Larson E.U., Grei K.F. Upravlenie proektami. М.: Delo i servis, 2013. 784 s. (rus)
13. Nikonova I.A. Proektnyi analiz i proektnoe finansirovanie. М.: Al'pina Publisher, 2016. 154 s. (rus)
14. Osterval'der A., Pin'e I. Postroenie biznes-modelei. М.: Al'pina Publisher, 2013. 288 s. (rus)
15. Rukovodstvo po podgotovke materialov proekta dlia provedeniia proizvodstvenno-tehnologicheskoi ekspertizy proekta. М.: Fond razvitiia promyshlennosti, 2016. URL: <http://frprf.ru/download/rukovodstvo-po-podgotovke-materialov-proekta-dlya-provedeniya-proizvodstvenno-tehnologicheskoy-eksp.pdf> (дата obrashcheniia: 01.06.2016). (rus)
16. Slivotski A., Morrison D., Andel'man B. Zona pribyli. М.: Eksmo, 2006. 448 s. (rus)
17. Traut Dzh., Rais. E. Pozitsionirovanie. Bitva za uznavaemost'. SPb.: Piter, 2015. 352 s. (rus)
18. Khulei Dzh. Marketing. Biznes-klass. SPb.: Piter, 2006. 254 s. (rus)
19. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43(2), pp. 195–215.
20. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, pp. 86–92.
21. Seddon P.B., Lewis G.P., Freeman P., Shanks G. The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, 2004, vol. 13(1), pp. 427–442.
22. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. The power of business models. *Business horizons*, 2005, vol. 48(3), pp. 199–207.
23. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43(2–3), pp. 172–194.
24. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 2011, vol. 37(4), pp. 1019–1042.

ГИЛЕВА Татьяна Альбертовна – профессор Уфимского государственного авиационного технического университета, доктор экономических наук.

450000, ул. К. Маркса, д. 12, г. Уфа, Республика Башкортостан, Россия. E-mail: t-gileva@mail.ru

GILEVA Tat'iana A. – Ufa State Aviation Technical University.

450000. Karl Marx str. 12. Ufa. Republic of Bashkortostan. Russia. E-mail: t-gileva@mail.ru

ГАЛИМОВА Маргарита Петровна – доцент кафедры экономики предпринимательства Уфимского государственного авиационного технического университета, доктор экономических наук.

450000, ул. К. Маркса, д. 12, г. Уфа, Республика Башкортостан, Россия. E-mail: polli66@mail.ru

GALIMOVA Margarita P. – Ufa State Aviation Technical University.

450000. Karl Marx str. 12. Ufa. Republic of Bashkortostan. Russia. E-mail: polli66@mail.ru
