

Ю.С. Выходец

**МЕТОД ВЫБОРА ПРОДУКТА ПРОЕКТА С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОНЦЕПЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

Разработан метод выбора продукта проекта с использованием концепции бизнес-модели. Это результат модификации метода квантово-экономического анализа (КЭА) путем комплексирования его с типологией «Архетипы бизнес-моделей Массачусетского Технологического Института» и инструментами анализа стейкхолдеров (карта стейкхолдеров с расчетом индексов влияния и матрица стейкхолдеров «интересы/влияние»). В описании метода использованы термины «бизнес-модель» и «бизнес-идея». Поскольку предприниматель не всегда четко видит границы задуманного бизнеса, бизнес-идея может объединять несколько бизнес-моделей, и тогда правильное применение метода КЭА затруднено, поскольку в разных бизнес-моделях, реализуемых на одних и тех же производственных мощностях, разным будет сочетание факторов. Предложена модификация метода КЭА за счет стандартизации вариантов бизнес-моделей (в качестве исчерпывающего перечня предлагается использовать «Архетипы бизнес-моделей MIT»). Введение понятия бизнес-модель позволяет в процесс определения продукта проекта интегрировать анализ стейкхолдеров и подбор варианта, несущего наименьшие риски со стороны стейкхолдеров. Рис.1, табл. 1, ист. 5.

Ключевые слова: проект развития, бизнес-модель, квантово-экономический анализ, архетипы бизнес-моделей, продукт проекта, жизнеспособность продукта проекта.

JEL O22

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Этап определения (конфигурирования) проекта требует методического обеспечения, которое помогло бы в генерации идей, формулировке векторов развития, оценке альтернативных конфигураций проекта и рисков. Цель – помочь предпринимателю создать видение жизнеспособного продукта проекта.

Анализ последних достижений и публикаций, в которых частично решена проблема и на которые опираются авторы. В статье [1], посвященной использованию термина «бизнес-модель», автор данной работы проанализировал методологическое обеспечение, позволяющее частично решать описанную проблему. Выделяются следующие группы методов, моделей, методик и стандартов: 1) методология выбора варианта инвестиционного проекта, основанная на оценке показателей прибыльности, денежных потоков и чистой приведенной стоимости проекта; 2) теории стратегического управления предприятиями и управления проектами, дающие инструментарий для анализа внутренней и внешней среды с последующей выработкой стратегии (SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, цепочка ценности Портера, матрицы стратегий БКГ, Котлера, Ансоффа и Портера, матрица влияния стейкхолдеров – модель Менделоу, и др.); 3) метод квантово-экономического анализа (авторы Кацман, Шнайдер, Топчишвили), позволяющий определить жизнеспособность бизнес идеи через анализ сочетания стадии развития компании, стадии развития рынка и стадии развития продукта как технической системы; 4) исследования в области бизнес-моделей предприятий (Остервальдер, Малони, Тиммерс, Линдер и Кантрелл, Эпплгейт и

36 “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2015, № 1(53)

др.). Эта группа включает наиболее актуальные и последние исследования и публикации, где авторы пытаются дать определение бизнес-моделям, изучают наиболее успешные, исследуют возможности инноваций в бизнес-моделях. В этой группе исследований основное внимание уделяется тому, как предприятие зарабатывает деньги, каковы основные факторы успешности бизнеса, как поддерживать конкурентоспособность и планировать развитие.

Описанные исследования и публикации из первых трех групп представляют известные методы, которые можно применить для моделирования различных сценариев развития бизнеса. Публикации четвертой группы открывают новые возможности для анализа деятельности предприятия и оценки согласованности компонентов бизнес-модели между собой, а также предлагают классификации бизнес-моделей, что позволяет проводить диагностику предприятия и исследовать возможные направления развития. Однако, терминологический аппарат, используемый в публикациях на тему бизнес-моделей, все еще не развит, очень много интерпретаций и толкований самого термина «бизнес-модель».

Нерешенная часть проблемы, которой посвящена данная статья.

Нерешенным остается вопрос генерирования жизнеспособных альтернатив развития (собственно, жизнеспособное сочетание продукта проекта и проекта).

Цель статьи: изложить результаты исследования и разработки метода уточнения продукта проекта, который позволил бы избежать нечеткого представления о продукте проекта и отсеять заведомо нежизнеспособные идеи.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Методы и методики исследования. Опираясь на эмпирический опыт, позволивший сформулировать исследовательские вопросы и нерешенные проблемы, авторы провели теоретическое исследование, затем модификацию метода за счет комплексирования с известной классификацией.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

Развитие подразумевает улучшение определенных значимых показателей без ухудшения всех остальных. Однако, далеко не всегда предприниматель мотивирован просто улучшением показателей, т.е. необязательно бизнес-идея возникает в результате осознания несовершенства каких-то аспектов бизнеса. Достаточно часто встречается другая схема зарождения проекта развития: предприниматель получает извне информацию о наличии каких-то возможностей, что требует реакции и внесения изменений в бизнес (например, возможность увеличить долю рынка, получить спецзаказ от правительства, выйти на другой рынок, уйти с рынка, переманить специалиста у конкурента, возможность использования льгот, субсидий, дотаций и т.д.). Источниками таких возможностей может быть технический прогресс, изменение предпочтений потребителей, законодательство, макроэкономическая ситуация, государственная политика, действия конкурентов, появление проблем у конкурентов и другие внешние факторы. При этом существующий бизнес может демонстрировать приемлемые финансово-экономические показатели и без проекта развития. Но мы понимаем, что предприниматели зачастую вдохновляются красотой или масштабом идеи, то есть такими характеристиками, которые на язык бизнес-показателей перевести сложно, но именно они делают предпринимателя преданным лидером или спонсором проекта. Именно в таких случаях очень важно помочь предпринимателю сформулировать видение продукта проекта и проверить его на жизнеспособность. Для решения описанной задачи хорошо подходит метод квантово-экономического анализа (КЭА), разработанный и подробно описанный

авторами работы [2]. Однако на практике его применение вызывает сложности у пользователей, которые не «набили руку» или не обладают достаточным опытом структуризации бизнес-идей. В тренингах и консультациях, которые проводились автором данной статьи для предпринимателей и руководителей бизнеса участвовало более 50 человек. Основные проблемы можно описать как сложности с определением собственно продукта (услуги), откуда вытекала и проблема с определением рынка и стадии его развития. Пример: розничный магазин может перепродавать товары (тогда его клиенты – это покупатели), а может предоставлять за плату полочное пространство оператору рынка (тогда его клиент – национальный импортер или производитель). Для двух указанных случаев бизнес-идея будет иметь разное описание в терминах КЭА, поскольку роль магазина и ключевые клиенты разные. В процессе практического применения этого метода, общения с предпринимателями и проектными командами, для облегчения формулировки и уточнения бизнес-идеи нами применялись дополнительные инструменты (например, классификация «Архетипы бизнес-моделей MIT», построение цепочки создания ценности и другие). Это позволило, с одной стороны, упростить применение КЭА, устранить возможность неправильной интерпретации бизнес-идей и, соответственно, получения ложных выводов относительно жизнеспособности бизнес-идеи. С другой стороны, данная модификация открыла новые возможности для уточнения продукта проекта и даже поиска более жизнеспособных вариантов бизнес-идеи, основанной на той же возможности, что и исходная. Использование концепции бизнес-модели также увязывает анализ стейкхолдеров с выбором наиболее жизнеспособной конфигурации всего проекта, поскольку «...в отношении конкретного предприятия термином «бизнес-модель» пытаются описать поведение организации в рамках сложившихся отношений со стейкхолдерами (заинтересованными лицами) и системы соответствующих ролей, которые выполняются в рамках этих отношений. Если так подходить к определению бизнес-модели, то становится понятно, что изменение стейкхолдеров, отношений с ними или выполняемых ролей влечет соответствующее изменение поведения, то есть изменение бизнес-модели» [1].

Рассмотрим далее основные положения КЭА и поясним порядок применения предложенной нами модификации КЭА, полученной с помощью введения дополнительных действий и категории, а также комплексирования с типологией «Архетипы бизнес-моделей MIT»[3]. Далее предложенную модификацию будем называть «Метод выбора продукта проекта с использованием концепции бизнес-модели».

«Мировоззрение КЭА есть продолжение эволюционного мышления, внесшего огромный вклад в прогресс различных направлений науки и развитого Ламарком, Адамом Смитом, Дарвином, Богдановым, Альтшуллером и многими другими. Продукты, компании, рынки - все проходят свои этапы эволюции. Эти этапы во многом аналогичны независимо от того, эволюция какой системы описывается...Основная идея концепции КЭА в том, что важны не уровни эволюционного развития продукта, компании и рынка сами по себе, а правильное сочетание этих уровней»[2]. Метод основан на описании любой бизнес-идеи в терминах трех эволюционных классификаций, разработанных авторами КЭА. Чтобы проверить, насколько жизнеспособна бизнес-идея, необходимо следующее:

Шаг 1. Определить стадию развития компании в соответствии с эволюционной классификацией компаний (К):

К1. Доступ к венчурному капиталу, собственный капитал, финансируют «инвестиционные ангелы», так называемая «гаражная компания».

К2. Доступ к акционерному капиталу, банковским кредитам и другим источникам финансирования.

К3. Большие открытые акционерные компании.

Шаг 2. Определить стадию развития рынка в соответствии с эволюционной классификацией рынков: (P)

P0 стадия: потребители-энтузиасты

P1 стадия: потребители, использующие одновременно новую ТС и ее предшественницу

P2 стадия: массовая миграция потребителей на рынок

P3 стадия: все потребители на рынке

P4 стадия: массовая миграция потребителей на другой рынок

Шаг 3. Определить стадию развития продукта/услуги как технической системы в соответствии с эволюционной классификацией технических систем (ТС):

ТС1. Идея (патент).

ТС2. Чем больше ресурсов затрачиваем на развитие ТС, тем больше ее производительность.

ТС3. При росте затрат ресурсов производительность не меняется, растет комфортность использования.

ТС4. При росте затрат ресурсов производительность падает (специализация).

Шаг 4. Проверить, является ли такое сочетание выигрышным (далее – список выигрышных сочетаний).

Компании 1 уровня (мотивирует идея)

K1 P0 TC1 K1 P1 TC2

Компании 2 уровня (мотивированы ростом)

K2 P0 TC1 K2 P1 TC2 K2 P2 TC2 K2 P4 TC4

K2 P1 TC3 K2 P2 TC3

Компании 3 уровня (ищут стабильности)

K3 P1 TC3 K3 P2 TC2 K3 P3 TC3 K3 P4 TC3

K3 P2 TC3 K3 P3 TC4 K3 P4 TC4

Перед тем, как формализовать бизнес-идею и описать ее с помощью КЭА, мы предлагаем предпринимателю ее уточнить, выбрав один из наиболее подходящих архетипов бизнес-моделей MIT, которые представлены в табл. 1. [3]

Таблица 1

Архетипы бизнес-моделей MIT

Базовые архетипы бизнес-модели	Какие виды активов вовлечены в бизнес?			
	Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Креатор (создатель)	Предприниматель	Производитель	Изобретатель	Создатель человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
Дистрибьютор	Финансовый трейдер	Оптовик / розничный торговец	Продавец интеллектуальной собственности	Дистрибьютор человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
Лендлорд (арендодатель)	Финансовый лендлорд (банкир)	Арендодатель физических активов	Собственник интеллектуальных активов	Контрактор (подрядчик)
Брокер	Финансовый брокер	Брокер физических активов	Брокер интеллектуальных активов	Брокер человеческих ресурсов

Этапы «Метода выбора продукта проекта с использованием концепции бизнес-модели» представлены на рис.1, где видна логика использования инструментов и суть модификации КЭА. Бизнес-модель определяется на 1м этапе, оценка жизнеспособности проводится на 2м этапе, и на 3м этапе формируется множество альтернативных жизнеспособных вариантов, а к 4му этапу пользователь уже имеет представление о стейкхолдерах продукта проекта

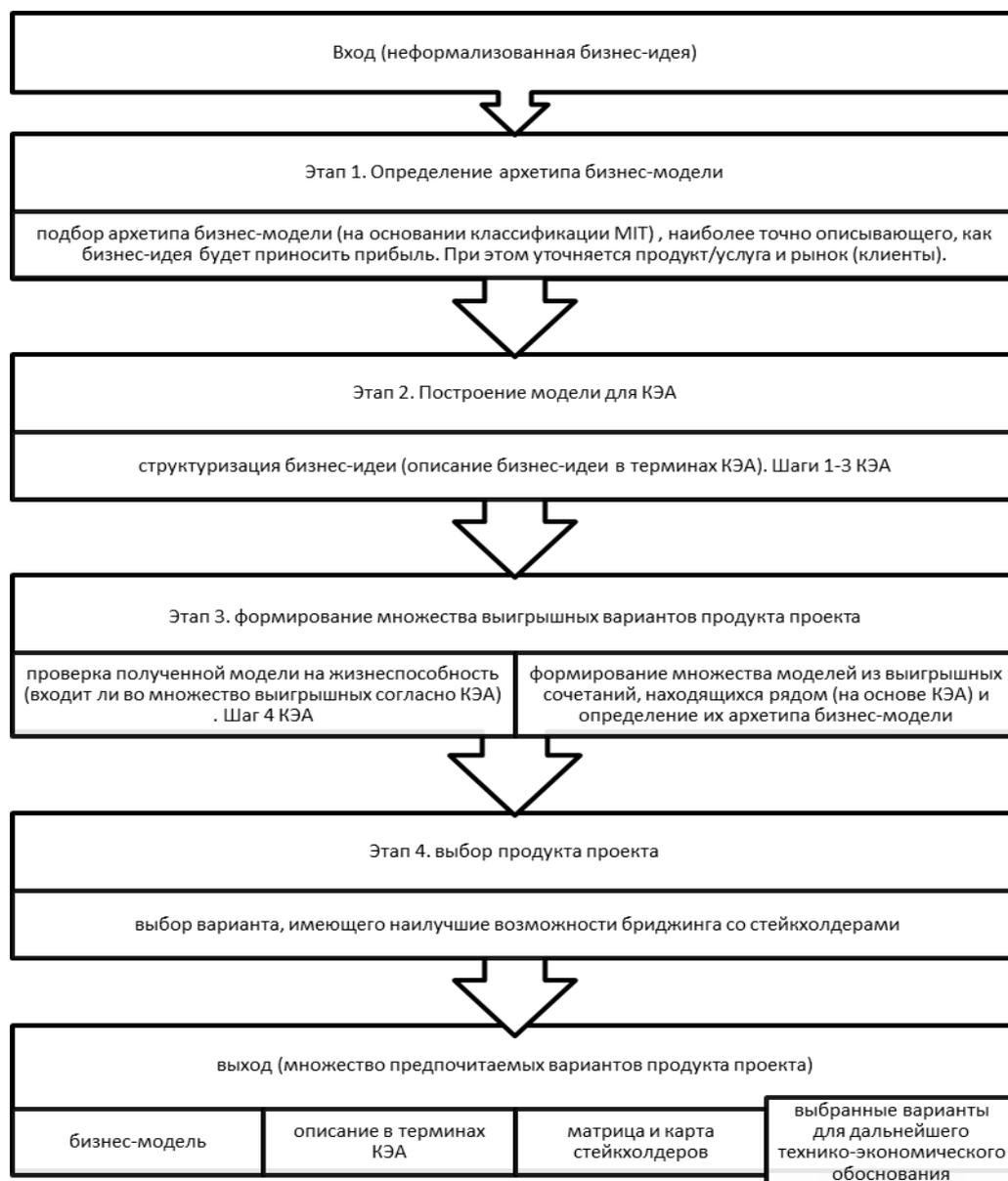


Рис. 1 Этапы метода выбора продукта проекта с использованием концепции бизнес-модели
и можно провести анализ стейкхолдеров следующим образом:
- составить матрицу интересов/влияния стейкхолдеров согласно [4];

- составить карту стейкхолдеров и рассчитать индекс влияния стейкхолдеров на продукт проекта исходя из методики, представленной в работе [5];
- проанализировать возможности бриджинга («наведения мостов», согласования интересов с наиболее значимыми стейкхолдерами как по матрице, так и по индексу влияния);
- выбрать варианты, для которых предприниматель обладает наилучшими возможностями бриджинга со стейкхолдерами.

ОБСУЖДЕНИЕ

Обоснование полученных результатов. Предложенный метод выбора продукта проекта основан последовательной формализации видения (бизнес-модель – (продукт – рынок – компания) – конструкция интересов стейкхолдеров), которая сопровождается созданием множества жизнеспособных альтернатив («соседние» варианты по КЭА), а затем выбором таких вариантов, которые получат максимальную поддержку и минимальное сопротивление стейкхолдеров.

Введение такой категории как бизнес-модель на начальных этапах метода позволяет удерживать в зоне внимания необходимые роли и связи, создавая «понятийный мост» от бизнес-идеи к анализу стейкхолдеров. Неструктурированная бизнес-идея отвечает на вопрос «почему я хочу действовать (какая возможность)?», бизнес-модель – «в какой роли и на каких ресурсах это будет делаться (архетип бизнес-модели)?», структурированная бизнес-идея – «что и для кого будет делаться, кем (продукт-компания-рынок)?», анализ стейкхолдеров – «в какой конфигурации позитивное влияние стейкхолдеров максимально, а негативное – минимально?».

Научная новизна заключается в следующем: модифицирован метод квантово-экономического анализа путем комплексирования с типологией «Архетипы бизнес-моделей Массачусетского Технологического Института» и инструментами анализа стейкхолдеров (карта стейкхолдеров с расчетом индексов влияния и матрица стейкхолдеров «интересы/влияние»).

Выводы. Обобщение полученных результатов позволяет сделать следующие выводы:

1. Использование бизнес-модели как одной из характеристик продукта проекта развития оправданно и даже необходимо.
2. Бизнес-модель может использоваться в качестве единицы анализа, если проект развития предполагает трансформацию бизнес-модели или создание нескольких бизнес-моделей.
3. Бизнес-модель описывает роли и связи (отношения) бизнеса, поэтому ее определение на начальных этапах анализа идеи проекта развития облегчает и последующий анализ стейкхолдеров.
4. Квантово-экономический анализ позволяет определить жизнеспособность задуманного сочетания «продукт-компания-рынок», а предложенный нами метод позволяет проводить не просто анализ бизнес-идеи, а генерировать формализованное описание жизнеспособного продукта проекта.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Полученные результаты открывают направления для дальнейших разработок в данной области, а именно – финансово-экономическое моделирование для различных бизнес-моделей. Поскольку бизнес-идея в любом случае подразумевает свою реализацию в определенной бизнес-модели (возможно, с созданием новой или трансформацией существующей), полезной будет проверка выбранных сочетаний «бизнес-идея – проект - бизнес-модель» на финансово-экономическую жизнеспособность. Практика показывает, в видении предпринимателя компоненты могут быть перепутаны, мотивироваться

предприниматель может непосредственно проектом, а не продуктом. Поэтому финансово-экономическое моделирование процесса реализации проекта и функционирования его продукта поможет уточнить видение.

ЛІТЕРАТУРА

1. Выходец, Ю.С. Применение термина "бизнес-модель" для анализа и описания деятельности предприятия [Текст] / Ю.С. Выходец, Н.Ю. Ровинская // Экономика та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - Харків, НАУ ХАІ, 2013. - № 1(21). - с.65-76
2. Шнейдер, А., Кацман Я., Топчишвили Г. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. М.: АСТ, 2002 - 232с.
3. Malone, T.W., Weill, P., Lai, R.K., D'Urso, V.T., Herman, G., Apel, T.G., Woerner, S.L. Do Some Business Models Perform Better Than Others? Working paper 4615-06. Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan School of Management. [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide – Fourth edition). – PMI:USA, 2008. – p.248-250.
5. Фурта, С. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса [Электронный ресурс] / Т. Соломатина, С. Фурта . – Режим доступа: <http://www.ini21.ru/arhiv/1-10/831.php>

Рецензент статті
д.т.н., проф. Малеева О.В.

Стаття надійшла до редакції
12.03.2015 р.

УДК 378:005.591.6

Аль Атум Мохаммад Фаиз Ахмад

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

На основе проведенного обзора обобщены ключевые теоретические положения об инновациях и управлении инновациями, их особенности в сфере образования; выявлены актуальные инновации при реализации образовательных программ на современном этапе реформирования высшей школы. Ист. 42.

Ключевые слова: инновация, классификация, обучение, образование, программа подготовки, качество образования, компетентность, компетенция.

JEL O22

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами. Появление нового Закона Украины «О высшем образовании» [1] ознаменовало начало реформирования всей образовательной сферы на инновационной основе. В этом состоянии реформирования она находится и сейчас. Ведется поиск оптимального соответствия между сложившимися традициями в отечественной высшей школе и новыми веяниями, связанными с безопасным ее вхождением в мировое образовательное пространство. При этом ключевым критерием успешности таких процессов провозглашено качество образования [2]. Сегодня наблюдается переход к разработке и внедрению новых учебных планов, образовательных стандартов, новых образовательных технологий и структур управления. Большую роль в

42 *“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2015, № 1(53)*