

УДК 658.012.32:658.012.23

Ю. С. ВЫХОДЕЦ

*Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Украина*

## МЕТОД ПРЕДПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-МОДЕЛИ. СКРЫТЫЕ ЗАПРОСЫ И ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

*Данная статья посвящена действиям по обеспечению жизнеспособности в период разработки и планирования проекта по развитию бизнеса для предприятий машиностроительной отрасли (авиастроение, двигателестроение). Особенностью указанных отраслей является наличие высоких барьеров выхода из отрасли, высокая наукоемкость и фондоемкость, что обуславливает высокую стоимость ошибки при реализации проектов развития. В то же время становится критически важным партнерство с другими организациями, лояльность человеческих ресурсов и согласие в команде управления предприятием. Поэтому необходимо анализировать мотивы и интерпретации ключевых заинтересованных лиц проекта. Применен эмпирический научный метод, методология построена на основе анализа реальных проектов и обобщениях. Результаты включают предлагаемую логику анализа бизнес-модели, необходимого для планирования содержания проекта развития бизнеса.*

**Ключевые слова:** управление проектами, проектный анализ, проекты развития бизнеса, жизненный цикл проекта, бизнес-модель компании, авиастроение, машиностроение, консорциум.

### Введение

Машиностроение всегда было одной из ключевых отраслей Украины, обеспечивавших нашей стране высокие показатели экспорта и достойное место среди государств, ориентированных на инжиниринг. Авиастроение и дизелестроение развито далеко не во всех странах, поэтому сохранение этих отраслей, и, самое главное, компетенций и человеческих ресурсов – одна из задач, имеющих государственную важность. Один из предлагаемых автором путей – это трансформация бизнес-моделей, поскольку старый способ создания ценности в этих отраслях уже не работает, предприятия отстали от лидеров международного рынка. Предприятиям, которые сохранили свою производственную структуру, необходим комплекс преобразований, которые реализуются через проект развития бизнеса (широкий класс проектов, имеющих значительный риск: вместо ожидаемых улучшений проект может негативно повлиять на бизнес). Например, если производитель машиностроительной продукции примет решение о построении собственной товаропроводящей сети, это может ограничить его доступ к другим каналам распределения и вызвать снижение продаж. Для того чтобы избежать таких рисков, руководители проекта должны изучить существующую бизнес-модель и оценить жизнеспособность бизнеса в будущем.

Данная статья посвящена созданию методологического и практического инструментария управ-

ления человеческими ресурсами в проектах и программах в целях повышения жизнеспособности проекта и его продукта. Понятие жизнеспособности в отношении проекта, программы, компании и бизнеса имеет различные интерпретации, часто связывается с понятием «система». Жизнеспособность является одной из характеристик системы и может принимать различные значения.

Проект как временная организация, является системой и к нему могут быть применены подходы и методы, предлагаемые для моделирования жизнеспособных систем [1]. Цель проекта развития – повысить конкурентоспособность предприятия-заказчика проекта и (или) обеспечить способность его организационно-технического комплекса к реализации выбранной модели роста. Проекты являются средством организации операций, которые не могут быть проведены в рамках обычной деятельности организации. Таким образом, проекты часто используются в качестве средства выполнения стратегического плана организации, причем команда проекта может состоять как из сотрудников организации, так и нанята по контракту [2].

Примеры проектов развития:

- освоение новых видов продукции;
- модернизация оборудования;
- технологическое перевооружение;
- реорганизация основных и вспомогательных процессов;
- расширение производственных мощностей (включая приобретение других предприятий).

Особенности проектов развития:

- значительное влияние проекта на будущую модель работы предприятия;
- значимость интеграции проекта и операционной деятельности;
- существенная для предприятия стоимость проекта, сопоставимая с доходом от реализации продукции за год.

Управление человеческими ресурсами критически важно при реализации проекта по развитию бизнеса, поскольку необходимо обеспечить поиск и внедрение жизнеспособного варианта реализации проекта, добиться эффективной работы продукта проекта, при этом обеспечить операционную эффективность бизнеса в ходе проекта. Поиск работающих моделей мотивации операционного персонала, рациональная организация работы и обеспечение необходимых компетенций проектного персонала, а также управление интеграционными процессами составляют ядро методологии управления жизнеспособностью проектов по развитию бизнеса.

Иногда проект развития бизнеса инициируют топ-менеджеры или владельцы, когда хотят перейти от одной модели взаимодействия и мотивации к другой, и озадачены поиском альтернатив. В этом случае можно говорить о том, что скрытая часть бизнес-модели (отношения между собственниками и топ-менеджерами) подлежит пересмотру.

Таким образом, концепция бизнес-модели может успешно применяться для планирования проектов развития бизнеса. Цели проекта и методы должны быть согласованы с видением будущего преобразования бизнес-модели. Различные группы заинтересованных лиц могут иметь различные видения и интерпретации текущей ситуации. Поэтому в данной работе рассматриваются задачи и инструментарий для руководителей проекта в части обеспечения долгосрочной жизнеспособности бизнеса.

### Описание проблемы в общем виде

В работе [3], которая посвящена бюджетированию в экономических системах и входит в серию «Жизнеспособные системы в экономике», сформулированы основные экономические проблемы, требующие математического моделирования:

Проблема 1. Получение прогноза поведения системы (построение неказуальных моделей).

Проблема 2. Идентификация внутреннего строения системы (построение графа структуры системы).

Проблема 3. Идентификация причин, которые обуславливают поведение наблюдаемой системы (построение казуальных моделей).

Проблема 4. Поиск эффективных состояний

системы как с точки зрения поведения, так и структуры (построение оптимизационных моделей и методов нахождения оптимальных решений).

Проблема 5. Изменение поведения системы без изменения ее структуры (оптимальное управление).

Проблема 6. Изменение поведения системы за счет изменения ее структуры (реструктуризация).

В данной статье предлагается инструментарий для качественного анализа и генерации решений как раз по указанным проблемам.

### Методология, информационная база

Исследовательский вопрос следующий: при предпроектной диагностике, определении продукта проекта и планировании стейкхолдеры обычно дают разные интерпретации. Чьи интерпретации должны приниматься во внимание?

Автором работы рассмотрено около 40 случаев диагностики украинских предприятий. Эти случаи были связаны с планированием проектов развития бизнеса. В более чем 20 проектах развития было принято личное участие. Также при написании данной статьи учтен личный опыт автора по проведению 12 процедур бенчмаркинга украинских предприятий в проекте «Частная проекта развития сектора» (DFID, Великобритания). Таким образом, анализ и обобщения, представленные в данном разделе, выполнены на основе эмпирического опыта автора и включают рассмотрение конкретных примеров (case study).

### Нерешенная часть проблемы в общем виде

Существующее методологическое обеспечение и стандарты реализации проектов в основном, не помогают работать с противоречивыми интерпретациями и не дают рекомендаций, как выявлять скрытые мотивы стейкхолдеров, формировать проектные альтернативы и создавать жизнеспособные конструкции «продукт проекта + проект + партнерство (консорциум). Для машиностроительной отрасли чрезвычайно важно формирование сильных партнерств между отраслевыми НИИ, производственными предприятиями, сервисными предприятиями, брокерами, дистрибуторами и трейдерами (посредниками)

### Постановка задачи и основная идея решения

Объект исследования – проекты развития предприятий. Предмет исследования – процессы разработки, интеграции и управления реализацией комплексных проектов (предусматривающих вне-

дрение комплексных технических решений и изменение моделей работы предприятия в различных аспектах). Цель: разработать методологию предпроектной диагностики, которая позволит определить конструкцию интересов стейкхолдеров, чтобы в дальнейшем вырабатывать жизнеспособные решения.

Вначале рассмотрен процесс инициации проекта по развитию бизнеса и причины, которые побуждают инициаторов проекта идти на риск и затраты. Далее представлен предлагаемый подход к анализу текущей бизнес-модели и созданию проектных альтернатив. Этот процесс обеспечивает входы для дальнейшего планирования проекта. Затем даны некоторые рекомендации для уточнения задач и поиска жизнеспособной бизнес-модели.

Единицей анализа и ключевым понятием в данной статье является «бизнес-модель». Автор определяет бизнес-модель как комплекс ролей и связей, которые реализуются субъектом предпринимательской деятельности для получения положительного финансово-экономического результата в рамках определенной конструкции интересов. Под конструкцией интересов понимаем совокупность мотивов, позиций и намерений конкретных участников конкретной цепочки создания стоимости, которая обуславливает наиболее вероятные решения в области:

- роста и доминирования на рынке;
- работы по минимизации рисков;
- работы по увеличению маржи.

Соответственно, становятся понятны задачи, которые решаются в процессе построения бизнес-модели:

- занять определенное место в цепочке создания стоимости.
- защититься от вертикальной интеграции или обеспечить возможность хотя бы частичного управления этим процессом.
- создать в себе уникальную ценность с точки зрения контрагентов.
- взять на себя минимум рисков;
- исключить необходимость финансировать другие компании (поставщиков или покупателей) для сохранения стабильности своего бизнеса [4].

В проектах по развитию бизнеса ключевыми заинтересованными сторонами являются собственники и топ-менеджеры компании. Систематизировав и обобщив вопросы, заданные топ-менеджерами или владельцами при постановке задачи диагностики, автор составила таблицу 1. Эта систематизация помогает понять скрытые вопросы владельцев и топ-менеджеров. Получилось шесть вариантов исходного положения компании и понимаем, что в дополнение к видимым компонентам бизнес-модель вклю-

чает в себя модели отношений и взаимодействия между владельцами и топ-менеджерами (скрытая, невидимая посторонним людям часть бизнес-модели).

Термин «бизнес-модель» имеет много определений и интерпретаций [5-7], исследование публикаций и сопоставительный анализ концепций разных авторов в приложении к анализу бизнес-моделей приведены в работе [8].

Понимая, что структура отрасли и конструкции интересов (мотивы) могут измениться, будем полагать, что роль и / или отношения также должны быть изменены для того, чтобы продолжать использовать ресурсы компании для создания добавленной стоимости. В противном случае руководители компании должны прикладывать усилия для поддержки текущей, действующей конструкции интересов. Бизнес-проекты развития должны быть направлены на обеспечение долгосрочной жизнеспособности бизнеса. Это может быть достигнуто посредством последовательных изменений (проекты по трансформации бизнеса, модель). Пониманию бизнес-модели как объекта преобразования может помочь диагностика бизнеса.

Нередки ситуации, когда руководители и собственники компании имеют четкое видение необходимых преобразований, запланированы конкретные проекты и определены ключевые показатели производительности. В статье [35] автором описан процесс создания такого совместного видения средствами моделирования. Видимая часть бизнес-модели может быть описана с помощью электронных табличных моделей для количественного моделирования целевых показателей.

Отметим, что нужно различать моделирование деятельности компании в целом и моделирование для отдельной бизнес-модели. Каждая бизнес-модель (текущая или будущая) требует отдельного инструмента моделирования (табличной модели). Если предполагается перейти от одной бизнес-модели к другой в рамках горизонта планирования, то нужно определить временные границы для каждой из рассматриваемых бизнес-моделей. Различия между бизнес-моделями могут быть отражены в инструментах моделирования следующим образом:

- переход переменных из одной группы в другую (управляемая переменная может стать неуправляемой). Примеры: условия оплаты и поставки, цены на продукцию.
- изменение закономерностей, используемых для прогнозирования и расчетов.

Данный подход может быть применен для идентификации и анализа бизнес-моделей компании, если есть достаточно данных, и участники анализа хорошо разбираются в данном бизнесе, пони-

Таблица 1

Исходное положение компании и задачи предпроектной диагностики

Исходное положение компании		Задачи диагностики (ключевые вопросы), которые ставятся внутри компании	
Ключевые показатели операционной эффективности	Бенчмаркинг	Топ-менеджмент	Текущий собственник
1. Цели достигнуты	1. Компания лидирует в результатах и практиках работы	1. а) какие риски и резервы должны быть приняты во внимание? б) есть ли другие модели взаимодействия собственников и топ-менеджеров?	2. а) расширять или тиражировать бизнес? б) не являются ли поставленные цели слишком легкими для достижения?
1. Цели достигнуты	2. Отставание от лидеров	1. а) почему мы не лидируем? б) что делать, чтобы выйти в лидеры?	2. Не занижены ли целевые операционные показатели?
2. Цели достигнуты не полностью, достижения на приемлемом уровне	1. Компания лидирует в практиках работы	1. а) не завышены ли ожидания собственников и поставленные цели? б) контролируем ли мы все значимые факторы?	2. а) можно ли создать/ расширить бизнес за счет тиражирования практик работы? б) исключены ли хищения? в) не завышены ли выплаты топ-менеджменту?
2. Цели достигнуты не полностью, достижения на приемлемом уровне.	2. Отставание от лидеров	1. а) достижимы ли цели, поставленные собственником? б) можем ли мы вообще выйти в лидеры?	2. а) какова внутренняя стоимость бизнеса и возможная цена продажи? б) поможет ли смена руководства? в) поможет ли трансформация политик, процессов, моделей взаимодействия?
3. Критически низкие операционные показатели	1. Компания лидирует в практиках работы.	1. Где резервы улучшения операционных показателей?	2. Достаточно ли эффективно работает топ-менеджмент?
3. Критически низкие операционные показатели	2. Отставание от лидеров.	1. Как достичь приемлемых значений показателей?	2. Какова внутренняя стоимость бизнеса и цена продажи?

мают факторы, влияющие на доходы и расходы, денежные потоки.

Таким образом, компания может определить свои бизнес-модели и построить инструмент моделирования для проверки различных сценариев в отношении управляемых и неуправляемых факторов. Моделирование финансово-экономических показателей может помочь обнаружить слабые компоненты исследуемого бизнеса, выявить факторы, которые мешают достижению поставленных целей и разработать проект по совершенствованию операционной деятельности.

Другой причиной принятия решения о преобразованиях является изменение внутренней и внешней среды предприятия. В этом случае нужно при-

менить комбинированную модель, состоящую из описания текущей бизнес-модели и будущей. Суть моделирования в этом случае будет заключаться в поиске такого сценария перехода от одной бизнес-модели к другой, который обеспечит финансовую жизнеспособность проекта преобразований, позволит интегрировать проект и операционную деятельность, чтобы не пострадали основные бизнес-процессы и экономические связи.

Обобщив собственный опыт участия в проектах развития бизнеса, предлагаем логику диагностики бизнеса и планирования проекта (рис. 1), где показана структура процесса диагностики. Серые линии - уровни, стадии процесса, который идет снизу – вверх.

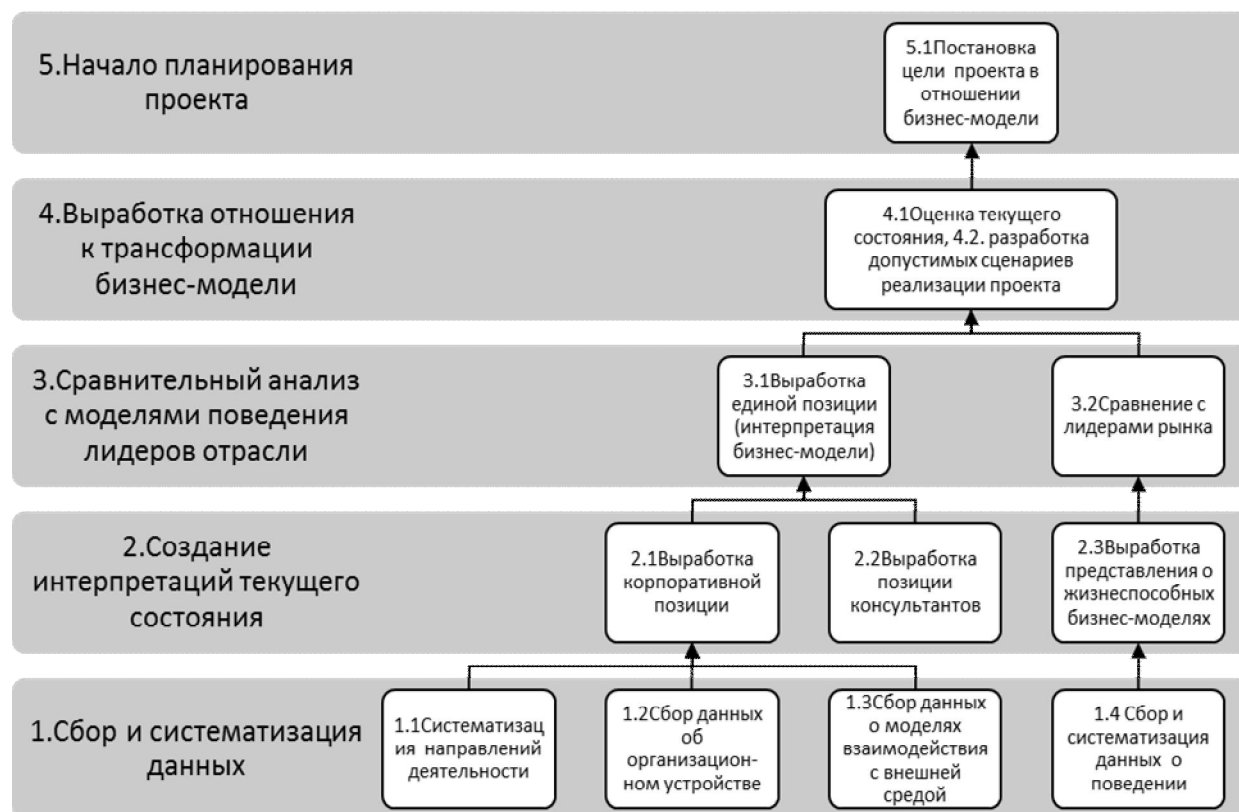


Рис. 1. Метод анализа бизнес-модели и постановки целей проекта развития бизнеса

Белые блоки иерархической диаграммы - это пакеты работ. Чем выше расположен пакет работ, тем большая вовлеченность инициатора диагностики требуется. Эта модель процесса диагностики может применяться на различных этапах жизненного цикла проекта, особенно когда содержание или объем работ проекта должны быть пересмотрены, либо требуется пересмотреть конфигурацию продукта проекта. Стрелки показывают последовательность работ:

Этап сбора и систематизация данных подразумевает получение и изучение информации о внутренней среде, моделях взаимодействия с внешней средой и моделях работы лидеров отрасли. В рамках пакетов работ по систематизации направлений деятельности и сбору данных об организационном устройстве (1.1 и 1.2) команда собирает документы и проводит интервью с менеджерами среднего и высшего звена. Перечень документов для рассмотрения включает в себя различные инструкции, описания, предложений, контрактов и т.д. Обычно этот список формируется после интервью. Возможные результаты этого шага: различные интерпретации ключевых стейкхолдеров (заинтересованных сторон) в отношении разных аспектов бизнеса. Например, часто возникает ситуация, когда топ-менеджмент и собственники предприятия по-разному видят позиционирование продукта. Результаты пакета работ: список

продуктов, описание организационной структуры, источников затрат, системы мотивации, процедуры принятия решений, информационной системы.

Пакет работ 1.3 включает в себя сбор информации о моделях взаимодействия с внешней средой. В этих работах используются результаты и рабочие материалы работ 1.1 и 1.2. Команда может использовать документы и материалы интервью, но иногда непосредственное наблюдение или участие в рабочих процессах позволит получить достоверную информацию. Возможные находки диагностики в рамках этих работ:

- неправильное определение бизнес-модели компании собственниками, топ-менеджментом или другими стейкхолдерами;
- использование устаревшей практики работы;
- недооценка преобразований, осуществленных клиентами и поставщиками.

Пакет работ 1.4 включает в себя сбор информации о поведении лидеров отрасли. Эти работы нужны, чтобы получить представление о доминирующих бизнес-моделях на рынке путем анализа доступной информации о практиках и результатах работ других компаний. При этом придется действовать в условиях неполноты и недостоверности информации, поэтому, чем обширнее инструментарий получения и систематизации информации, тем

достовернее будет результат. На этом этапе требуется применить различные классификации бизнес-моделей. Ключевые аспекты анализа следующие:

- направления деятельности и продукты;
- цепочка создания стоимости и границы бизнеса;
- маркетинговые стратегии и тактики;
- продуктовые стратегии;
- логистическая цепочка (каналы дистрибуции, система доставки);
- территориальное размещение подразделений и представительств;
- производственные стратегии и тактики;
- активы (структура, стоимость);
- альянсы, слияния и поглощения (существующие и планируемые);
- организационно-правовая модель;
- финансовая структура бизнеса и система мотивации персонала;
- профиль корпоративной культуры;
- система управления внутренними и внешними коммуникациями.

Указанным списком исследовательские вопросы в части определения доминирующих бизнес-моделей не должны ограничиваться. Данный пакет работ поставляет важную информацию для бенчмаркинга бизнеса, поиска вектора развития, оценки альтернатив. Поэтому срезы анализа скорее будут зависеть от структуры и качества доступной информации об отрасли, что, в основном определяется доминирующими типами коммуникационной политики.

Этап 2 диагностики - это создание интерпретаций состояния исследуемого бизнеса. Нужно получить представления о бизнесе от различных респондентов, причем нужно как видение изнутри организации, так и мнение внешних экспертов. Поэтому этот этап включает следующие пакеты работы:

- получение корпоративных интерпретаций (2.1). Здесь усилия направлены на получение видения текущего состояния бизнеса от собственников, топ-менеджеров, ключевого персонала компании. Иногда создание единой корпоративной интерпретации возможно, тогда целесообразно использовать программное обеспечение orgware («Орг-Мастер», «Бизнес-студио») для сбора и обработки информации, а также упрощения процесса выработки корпоративной позиции. Иногда приходится признать, что разные группы заинтересованных лиц имеют слишком разные мнения, что делает невозможным создание совместного видения. Инструментарий этого этапа включает разнообразные методы и информационные технологии получения экспертных оценок (коллективных и индивидуальных) и обработки ре-

зультатов;

- получение интерпретаций внешних экспертов (2.2). Задачей этого пакета работ является создание экспертной позиции внешними участниками диагностики. Это могут быть приглашенные эксперты-консультанты, в некоторых случаях - представители клиентов и поставщиков. Подбор состава внешних экспертов представляет собой отдельную задачу, поскольку диагностика бизнеса подразумевает получение информации, представляющей коммерческую ценность или дающей возможность клиентам/поставщикам оказывать давление. С другой стороны, включение представителей клиентов и поставщиков в диагностику бизнеса может давать значимый положительный эффект, в особенности в части поиска прогрессивных решений по совершенствованию бизнес-процессов, коммуникаций, компетенций персонала;

- выявление бизнес-моделей лидеров отрасли (2.3) – определение ключевых ролей, связей и активов, которые ими поддерживаются для создания добавленной стоимости. Объектами анализа должны послужить предприятия-лидеры отрасли и быстро растущие компании, демонстрирующие высокие показатели. Находками этого этапа могут быть выявленные сочетания бизнес-моделей (согласованные бизнес-модели, позволяющие бизнесу развиваться). Может быть выяснено, что отдельные бизнес-модели не получили широкого распространения в рассматриваемой отрасли. Это может служить как предостережением, так и подсказкой. Также важным является определить ключевой актив лидера – технология, человеческие ресурсы, финансы или инновации в бизнес-процессах. В целом, анализ бизнес-моделей лидеров отрасли должен дать представление о векторе развития практик ведения бизнеса в отрасли, об успешных и неуспешных практиках для бизнеса различного масштаба.

На третьем этапе, на основе результатов предыдущих этапов проводится сравнительный анализ текущей бизнес-модели с бизнес-моделями лидеров отрасли. В результате этого анализа можно сделать выводы о роли, которую бизнес играет для человеческих ресурсов, для клиентов и поставщиков, возможно для других групп заинтересованных лиц. Причем важна не только совместная деятельность, но и представления о взаимной выгоде, ожиданиях и обязательствах.

Цель четвертого этапа - разработка видения возможных, необходимых и неизбежных трансформаций нынешней бизнес-модели. В рамках этого этапа проводится оценка текущего состояния компании и бизнес-модели (4.1) и разработка допустимых сценариев реализации проекта (4.2). Пакет работ 4.1 предусматривает разработку инструментов

финансово-экономического моделирования для оценки резервов роста бизнеса в текущем состоянии, проверки возможностей интеграции проекта по развитию бизнеса с операционной деятельностью, моделирования различных сценариев роста. В рамках пакета работ 4.2 необходимо проанализировать различные альтернативы и выбрать приемлемые сценарии роста. На этом этапе путем моделирования различных сценариев трансформации и сопутствующих административных решений можно оценить чувствительность бизнеса и проекта к различным факторам, определить такие сценарии развития, при которых контролируемые показатели проекта и операционного бизнеса принимают допустимые значения, а прогнозируемые показатели бизнеса после завершения проекта демонстрируют целесообразность преобразований даже с учетом рисков.

Пятый этап является переходным – предпроектная диагностика переходит в планирование проекта. Сформулированное на четвертом этапе видение продукта проекта в смысле нового или преобразованного бизнеса должно быть транслировано в цели проекта, описание продукта проекта, и, возможно, в структурно-логическую матрицу проекта.

Таким образом, команда диагностики, которая может включать в себя членов стратегического комитета, для создания проектных альтернатив и выбора наиболее рациональных сценариев развития нуждается в информации о бизнесе компании, так и лидеров отрасли.

Предлагается разделить процессы создания интерпретации текущего состояния собственниками, топ-менеджментов и ключевым персоналом, а также внешними экспертами. Полученное представление текущей бизнес-модели является полезным для управления содержанием проекта и интеграционными процессами.

Следующие шаги, которые необходимо сделать команде проекта преобразований:

- построить целевую бизнес-модель;
- разработать план проекта, который включает в себя график работ, планы управления стоимостью, качеством проекта, коммуникациями, человеческими ресурсами, контрактами и поставками, рисками и другими аспектами (например, ожиданиями участников и знаниями).

Жизнеспособность проекта зависит от отношения топ-менеджмента к преобразованиям, которые инициированы владельцем бизнеса, и наоборот. Поэтому, чтобы обеспечить жизнеспособность проекта в смысле мотивации владельцев и топ-менеджмента к поддержке проекта, необходимо найти такую модель взаимодействия между ними, которая обеими сторонами будет признаваться как продуктивная и привлекательная.

## Выводы

Обследование бизнеса внешними экспертами, как правило, интересует инициатора, в основном, для поиска и обоснования более выгодной для него модели отношений «собственник – новый собственник», «собственник - топ-менеджмент» или «руководитель-подчиненный». Так что, диагностика компании внешними экспертами всегда интересует конкретного инициатора – либо топ-менеджера, либо собственника. Если топ-менеджмент и собственник работают в согласии и доверии, то более вероятно приглашение отдельных экспертов для проверки готового видения, чем полное обследование бизнеса и генерация альтернатив внешними экспертами.

Несмотря на очень разные цели и мотивы инициаторов, технология диагностики может быть описана общей моделью. Автор полагает, что все эти вопросы относятся к жизнеспособности используемой бизнес-модели и к необходимости и стоимости ее трансформации. Прежде всего, хотим отметить, что на практике часто диагностикой называют ретроспективный анализ финансовых данных. Такой анализ не дает представления о жизнеспособности бизнеса в будущем. Поэтому есть уверенность, что ретроспективный горизонтальный и вертикальный анализ финансовых данных может и должен давать сигналы о благополучии или неблагополучии бизнеса. Затем должна следовать постановка задач и собственно диагностика, включающая анализ текущей бизнес-модели и выработку видения будущих трансформаций. Здесь нужны будут прогнозные финансовые расчеты для разных сценариев. А вот меры реагирования (собственно, мероприятия, проекты и программы развития) должны разрабатываться уже с пониманием, что должно произойти с бизнесом сейчас и в будущем.

Так что, анализ бизнес-модели в большей степени является качественным, чем количественным. При этом задачей является не просто проанализировать известную систему, а получить целостное представление о бизнесе как о саморазвивающейся системе, которая постоянно претерпевает неясные для многих изменения. Так что, определить границы анализа сложно, поскольку границы объекта могут быть изначально определены ошибочно.

### Научная новизна:

1) предложена классификация формальных запросов на диагностику бизнеса, которая позволяет определить скрытый запрос от инициатора;

2) предложен метод анализа бизнес-модели предприятия, который позволяет учесть наличие разных видений у разных стейкхолдеров.

## Литература

1. Формирование методологического обеспечения оценки жизнеспособности проектов и программ [Текст] : отчет по НИР (пром.) Г 602-24/2011-Ф / Нац. аэрокосм. ун-т "Харьк. авиац. ин-т"; рук. И. В. Чумаченко; исп. : Ю. С. Выходец [и др.]. – Харьков, 2011. – 71 с. – ГР № 0110U007311. – Инв. № 0711U011328.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами PMBOK [Текст] : пер. с англ. - 3-е изд. – USA : PMI, 2004. – 401 с.
3. Бюджетування в економічних системах [Текст] : монографія / Ю. Г. Лисенко та ін. ; за ред. Ю. Г. Лисенка, В. М. Андрієнка. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.
4. Выходец, Ю. С. Бизнес-модель внешнеэкономической деятельности компании-посредника на рынке продукции машиностроения [Текст] / Ю. С. Выходец, В. А. Миронов // Экономика та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики : зб наук. праць. – Харьков : Нац. аэрокосм. ун-т им. Н. Е. Жуковского "ХАИ", 2009. – № 4(8). – С. 55-66.
5. Linder, J. *Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working Paper. Accenture Institute for Strategic Change [Electronic resource]* / J. Linder, S. Cantrell. – 2000. – Access mode: <http://ru.scribd.com/doc/34836516/Changing-Business-Models-Surveying-the-Landscape>. - 15.06.2016.
6. *Do Some Business Models Perform Better than Others? Working Paper 4615-06.* – Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan School of Management [Electronic resource] / T. W. Malone, P. Weill, R. K. Lai, V. T. D'Urso, G. Herman, T. G. Apel, S. L. Woerner. – 2006. – Access mode: <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>. - 15.06.2016.
7. Osterwalder, A. *Investigating the Use of the Business Model Concept through Interviews [Electronic resource]* / A. Osterwalder, Y. Pigneur // ICEB'2004. Switzerland: HEC Business School, University of Lausanne. – 2004. – Access mode: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.70.8698&rep=rep1&type=pdf>. - 15.06.2016.
8. Vykhodets, Yu. *Computer-based integrated business planning on the basis of business model definition [Electronic resource]* / Y. Vykhodets, I. Chumachenko // *Economics and Management.* – Kaunas University of Technology, Lithuania. – 2012. – № 17(1). – P. 417-423. – ISSN 2029-9338 (ONLINE), ISSN 1822-6515 (CD-ROM)

## References

1. Chumachenko, I. V., Vyhodec, Ju. S. i dr. *Formirovanie metodologicheskogo obespechenija ocenki zhiznesposobnosti proektov i programm : otchet po NIR (prom.) G 602-24/2011-F* [Formation of methodological providing assessment of viability of projects and programs: report on NIR G 602-24/2011-F] / Nac. azerokosm. un-t "Har'k. aviac. in-t", Khakov, 2011. 71 p. GR no. 0110U007311, Inv. no. 0711U011328.
2. *Rukovodstvo k svodu znanij po upravleniju proektami PMBOK* [The management to the set of knowledge of management of the projects of PMBOK]. USA, PMI Publ., 2004. 401 p.
3. Lysenko, Yu. H. ta insh. *Byudzhetuvannya v ekonomichnykh systemakh* [Budgeting in economic systems]. – Donetsk, Yuhu-Vostok, 2009. 360 p.
4. Vyhodec, Ju. S., Mironov, V. A. *Biznes-model' vneshnejekonomicheskoy dejatel'nosti kompanii-posrednika na rynke produkci mashinostroenija* [A business model for a trading company international activity in the market of machine building goods]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryemstvamy mashynobudivnoyi haluzi: problemy teorii ta praktyky.* – Economic and management of machine building enterprise: the problems of theory and practice. Kharkov, National aerospace university "Kharkiv aviation institute" named after M. E. Zhukovskiy, 2009, no. 4(8), pp. 55-66.
5. Linder, J., Cantrell, S. *Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working Paper. Accenture Institute for Strategic Change*, 2000. Available at: <http://ru.scribd.com/doc/34836516/Changing-Business-Models-Surveying-the-Landscape> (accessed 15.06.2016).
6. 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 Publ., 2006. Available at: <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf> (accessed 15.06.2016).
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Investigating the Use of the Business Model Concept through Interviews. ICEB'2004. Switzerland: HEC Business School, University of Lausanne*, 2004. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.70.8698&rep=rep1&type=pdf> (accessed 15.06.2016).
8. Vykhodets, Yu., Chumachenko, I. *Computer-based integrated business planning on the basis of business model definition. Economics and Management.* – Kaunas University of Technology, Lithuania, 2012, no. 17(1), pp. 417-423. ISSN 2029-9338 (ONLINE), ISSN 1822-6515 (CD-ROM).



*Поступила в редакцию 08.09.2016, рассмотрена на редколлегии 16.09.2016*

## **МЕТОД ПОПЕРЕДНЬОГО ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ. ПРИХОВАНІ ЗАПИТИ І СУПЕРЕЧЛИВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ**

**Ю. С. Виходець**

Дана стаття присвячена діям щодо забезпечення життєздатності в період розробки та планування проекту з розвитку бізнесу для підприємств машинобудівної галузі (авіабудування, двигунобудування). Особливістю зазначених галузей є наявність високих бар'єрів виходу з галузі, висока наукоємність і фондомісткість, що обумовлює високу вартість помилки при реалізації проектів розвитку. У той же час стає критично важливим партнерство з іншими організаціями, лояльність людських ресурсів і згода в команді управління підприємством. Тому необхідно аналізувати мотиви і інтерпретації ключових зацікавлених осіб проекту. Застосовано емпіричний науковий метод, методологія побудована на основі аналізу реальних проектів і узагальненнях. Результати включають пропоновану логіку аналізу бізнес-моделі, необхідного для планування змісту проекту розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** управління проектами, проектний аналіз, проекти розвитку бізнесу, життєвий цикл проекту, бізнес-модель компанії, авіабудування, машинобудування, консорціум.

## **METHOD OF THE PRE-PROJECT ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL. HIDDEN REQUESTS AND CONFLICTING INTERPRETATIONS**

**Yu. S. Vykhodets**

This article focuses on the actions to ensure the viability during the design and planning of business development project for the machine-building enterprises (aircraft, engine manufacturing). The peculiarity of these industries is the availability of high exit barriers of the industry, high knowledge intensity and capital intensity, which leads to the high cost of errors in the implementation of development projects. At the same time becomes a critical the partnership with other organizations, the loyalty of human resources and compliance in the enterprise management team. It is therefore necessary to analyze the motives and interpretation of key project stakeholders. Applying an empirical scientific method, the methodology is based on analysis of real projects and author's generalizations. The results include the analysis of the logic of the proposed business model required to plan the content business development project.

**Keywords:** project management, project analysis, business development projects, project life cycle, business model, aircraft, mechanical engineering consortium.

**Выходец Юлия Сергеевна** – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: vyhodets@mail.ru.

**Vukhodets Ylija Sergeevna** – PhD, docent, chair of management, National aerospace university “KhAI”, Kharkov, Ukraine, e-mail: vyhodets@mail.ru.