

УДК 658.012.32:658.012.23

Ю. С. ВЫХОДЕЦ, Н. Ю. РОВИНСКАЯ*Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Украина***РОЛЬ И МЕСТО БИЗНЕС-МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

Статья посвящена вопросу интеграции понятия бизнес-модель в современные стандарты и методологии управления проектами, которые направлены на реинжиниринг предприятий машиностроительной отрасли, включая сферу НИР и ОКР, производство и сервис. В данной статье рассматривается понятие «бизнес-модель» в рамках процессов управления проектами и управления требованиями. Рассмотрены существующие типологии, классификации, подходы к описанию бизнес-моделей. Выделены проблемы управления проектами, которые можно решать путем применения методов определения бизнес-модели. Описаны предпосылки построения методологии управления проектами на основе использования бизнес-модели как новой единицы анализа. При помощи методологии IDEF0 разработаны модели «как есть» и «как надо» в рамках проекта развития предприятия. Основываясь на стандарте РМВоК, область знания по управлению интеграцией проекта дополнена элементом построения бизнес-модели.

Ключевые слова: управление проектами, бизнес-модель, типологии, классификации, развитие предприятия.

Введение

В начале 90-х годов прошлого столетия произошел переход индустриальной экономики к постиндустриальной. Обусловлено это распространением информационных технологий, глобализацией рынков, научно-техническим прогрессом и т.д. Экономические изменения отразились на предпринимательском поведении: ориентация на конкуренцию трансформировалась в ориентацию на потребителя. Цепочка изменений привела к тому, что перед руководителями стала задача поиска и внедрения новых бизнес-моделей. Роль самого понятия «бизнес-модель» существенно возросла, частота его упоминания в публикациях за период с середины 90-х годов до середины 2000-х годов возросла в геометрической прогрессии. Данная статья посвящена тому, как появление и возрастающее значение новой категории «бизнес-модель» должна отразиться на методологии управления проектами, особенно в тех сферах, где успех проекта определяется жизнеспособностью предприятия после преобразований, способностью предприятия адаптироваться к новым условиям разработки и продвижения на рынок образцов сложной техники.

Ряд исследователей и ученых, которые посвятили свои работы теме бизнес-моделей пришли к выводу, что одним из факторов лидирующего и устойчивого положения компании является жизнеспособная бизнес-модель.

Бизнес-модель можно рассматривать, как аппарат отображения отличия одной компании от дру-

гой, а также как доступный подход к представлению проекта инвесторам. Так, например, различные мировые компании-акселераторы (инкубаторы), которые предоставляют услуги «взращивания» молодых предпринимателей, в основу своих обучающих программ, закладывают построение бизнес-модели с последующей презентацией инвесторам. В случае привлечения инвестиций для развития или трансформации производственного или ремонтного (сервисного) предприятия в области авиакосмоса, речь идет уже не о венчурных инвестициях, а инвестициях в развитие/реинжиниринг существующих предприятий, поэтому бизнес-модель уже не придумывается, а подробно анализируется на предмет ее актуальности, жизнеспособности, возможности трансформации в более эффективную.

По мнению авторов, бизнес-модель может рассматриваться как новая экономическая категория и единица анализа в управлении предприятиями и проектами развития бизнеса.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами

Предприниматели интуитивно используют это понятие, когда хотят объяснить механизм создания и поставки ценности потребителю, а инвесторы хотят понимать этот механизм, чтобы оценить риски. Поэтому для управления инвестиционными проектами развития предприятий машиностроительной отрасли тема и понятие бизнес-модели актуальны.

При этом существует проблема интеграции этого понятия в существующие стандарты и методологии управления проектами. То есть, понятие есть, на практике используется, есть классификации, инструментарий решения некоторых задач, но при этом отсутствует единое определение, неразвит терминологический аппарат, наблюдается неупорядоченность в типологиях и классификациях. Таким образом, концепт бизнес-модели на практике используется активно, но стандартами и методологиями управления проектами пока игнорируется, и это отражается на методологии управления сложными проектами, которые характерны для авиакосмической отрасли. Решение данной проблемы позволит актуализировать методологии и стандарты управления проектами, приблизив их к задачам, решаемым в реальных проектах в машиностроительной сфере, включая создание новых образцов техники и даже новых производств.

Обзор исследований и публикаций

В основу исследования положены труды зарубежных и отечественных ученых, а именно: В. Ю. Котельникова, Т. В. Кугушевой, Н. В. Ревуцкой, Н.Д. Стрекаловой, В. И. Чеглатонева, Р. Амита, К. Зотта, Дж. Ву, К. Дотгоре, П. Друкера, А. Зельца, К. Лекока, И. К. МакМиллана, М. Морриса, А. Остервальдера, Г. Хамела, Дж. Хендерсона и др.

К последним работам в области бизнес-моделей можно отнести работы следующих исследователей: И. Висниж, Ф. Вейнгартена, Э. Нэели [1], С. Счалтегер, Э. Хансн, Ф. Людэке-Фреунд [2], Э. Караяннис, С. Синдакис, К. Валтер [3], К. Петерс, И. Блохм, Я. М. Лэимстер [4].

Систематизация знаний о бизнес-моделях позволяет выделить два основных подхода: ориентированный на бизнес-процессы/роли (подход, направленный внутрь предприятия) и ориентированный на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение предприятия).

Существующие доступные результаты исследований предоставляют некоторые инструменты идентификации и описания бизнес-модели, однако являются фрагментированными. А для эффективного управления проектами развития предприятия необходимо систематизированное методологическое обеспечение. Поскольку на сегодняшний момент нет единой формулировки понятия «бизнес-модель», интересным и перспективным является подход, подробно описанный в работе «Лингвокогнитивный анализ понятия «бизнес-модель»» [5]. Суть его в следующем: в терминах когнитивной лингвистики бизнес-модель представляет собой

сложный конструкт фрактальной природы в виде концептуальной межфреймовой сети, состоящей из семантических ролей (актантов) и определенного набора связующих пропозиций (связей), вовлеченных в процесс итерации – многократного воспроизводства. В терминах бизнес-моделирования бизнес-модель понимается как многоуровневый комплекс компетенций / ролей и связей между ними, которые повторяются на нисходящих уровнях.

Также, в наиболее известных стандартах и подходах по управлению проектами PMBOK [6], P2M[7], TenStep [8], PRINCE2 [9], SCRUM [10], ICB – IPMA Competence Baseline [11], понятие «бизнес-модель» не используется и не рассматривается. В то же время для проектов в сфере информационных технологий и развития бизнеса актуальным является управление требованиями и бизнес-анализ, методология которого описана в BABOK (Business Analysis Body Of Knowledge) [12], в котором четко указано, что бизнес-модель определяет будущее и проект должен обеспечивать последовательность и согласованность бизнес-моделей предприятия. Поэтому возникает противоречие: с одной стороны методология управления требованиями предполагает, что текущая и целевая бизнес-модель должна быть идентифицирована, что необходимо оценить влияние разных решений на бизнес, а с другой стороны бизнес-модель как понятие и как объект воздействия/создания или как продукт проекта отсутствует в стандартах управления проектами.

Формулирование цели статьи (постановка задачи)

Цель данной статьи – определить место понятия «бизнес-модель» в группе процессов управления проектами, основываясь на стандарте PMBoK, разработанном Project Management Institute.

Изложение основного материала

Несмотря на то, что бизнес-модель упоминается в BABOK, там нет развернутого описания бизнес-модели, классификаций, не указано, кто и как разрабатывает бизнес-модель и отвечает за жизнеспособность принятых решений.

Для того чтобы упорядоченно отобразить существующие инструменты в области бизнес-моделей, разобьем их на три группы, а именно: типологии; классификации; подходы к описанию; и рассмотрим их более детально.

К первой группе относится разработка ученых из Массачусетского технологического института

(MIT), которые предложили 16 архетипов бизнес-моделей.

В начале своего исследования, T.W. Malone, P. Weill, R.K. Lai и др. выявили, что любой бизнес можно классифицировать, ответив на два вопроса: 1) какие активы вовлечены в бизнес – финансовые, физические, нематериальные, человеческие.

2) какие права на активы продаются - создатель (creator), дистрибьютор (distributor), владелец (landlord), и брокер (broker). Ответы на эти вопросы создают 2 измерения бизнеса, на пересечении которых образуются 16 архетипов бизнес-моделей, представленных в табл. 1 [13].

Во вторую группу входят работы Г. Чесбро и Л. Швайцера.

Г. Чесбро использует два параметра, по которым различают бизнес-модели: масштаб инвестиций, необходимых для поддержания бизнес-модели и степень ее открытости. В результате он получил классификацию, которая представлена в табл. 2 [14].

Л. Швайцер классифицирует бизнес-модели в трех измерениях: строение цепочки создания ценности, рыночная власть новаторов в сравнении с владельцами комплементарных активов и потенциал генерирования дохода [15]. Данная классификация включает в себя 4 типа: «интегрированная», «игрок, действующий на определенном уровне», «маркет-мейкер», «дирижер».

1. Интегрированная модель – компания охватывает всю отраслевую цепочку создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам внутри организации.

2. Модель игрока, действующего на определенном уровне (LayerPlayer) – специализируется на одном звене отраслевой цепочки создания ценности, обладает относительно «небольшим» потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам путём сотрудничества с другими компаниями.

3. Модель маркетмейкера (MarketMaker) – компания создаёт совершенно новое звено в отраслевой цепочке создания ценности, обладает относительно «небольшим» потенциалом генерирования дохода и, как новатор, высоким уровнем рыночной власти, создавая тем самым спрос на свои услуги.

4. Модель дирижёра (Orchestrator) – специализируется на одном или нескольких участках отраслевой цепочки создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам путём сотрудничества с другими компаниями.

Третья группа инструментов (подходы к описанию бизнес-моделей) является наиболее широкой. К ней относятся следующие подходы:

– «Шаблон бизнес-модели» А. Остервальдера - описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли [16];

– метод В. Ю. Котельникова – основан на суждении, что бизнес-модель превращает инновации в экономическую ценность для бизнеса. Бизнес-модель включает шесть основных компонентов: предложение потребительской ценности, сегмент рынка, структура цепочки создания ценности, модель получения доходов и прибыли, конкурентные стратегии, стратегии роста [17];

– концептуальная схема А. Сооляттэ состоит из 4-х базовых блоков имеющих следующие ключевые элементы: клиенты, предложение ценности, система создания ценности, финансовая модель [18];

– комплексная схема М. Моррис состоит из шести компонентов, рассматриваемых на трех уровнях: «базовый», «собственнический» и уровень «правил». «Базовый» уровень служит для отражения сущности бизнес-модели, характерной для многих компаний. «Собственнический» уровень отражает уникальные нововведения конкретной компании. Уровень «правил» отражает операционные правила,

Таблица 1

Архетипы бизнес-моделей MIT

	Архетипы бизнес-моделей	Какие типы активов участвуют			
		Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Какие права продаются?	Создатель (Creator)	Предприниматель	Производитель	Изобретатель	Создатель человеческих ресурсов (незаконный бизнес)
	Дистрибьютор (Distributor)	Финансовый трейдер	Оптовый/розничный продавец	Продавец интеллектуальной собственности	Дистрибьютор человеческих ресурсов (незаконный бизнес)
	Арендодатель (Landlord)	Финансовый арендодатель	Арендодатель физических активов	Арендодатель интеллектуальной собственности	Подрядчик/контрактор
	Брокер (Broker)	Финансовый брокер	Брокер физических активов	Брокер интеллектуальной собственности	Брокер человеческих ресурсов

Таблица 2

Классификация бизнес-моделей Г. Чесбро

№ п/п	Тип бизнес-модели	Пример
1	Недифференцированная	Семейный ресторан
2	Дифференцированная	Технологические компании-новички
3	Сегментированная	Компании, которые продвигают какую-нибудь технологию
4	Внешне ориентированная	Компании, специализирующиеся на НИОКР и работают в сложившихся отраслях
5	Интегрированная с инновационным процессом	Финансовые компании-лидеры
6	Адаптивная	Intel, Wall-Mart, Dell

выполнение которых обеспечивает успех внедрения и реализации бизнес-модели [19];

– механизм формирования бизнес-модели А. Сливотски основан на понятии миграции ценности, а бизнес-модель рассматривается как способ организации бизнеса в отрасли [20];

– четырехкомпонентная модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна состоит из следующих элементов: предложенная потребителям ценность, ключевые ресурсы, ключевые процессы, формула прибыли. Систематически пересматривая компоненты бизнес-модели, руководители смотрят, как с помощью тех или иных ключевых ресурсов и процессов создаётся продукт и насколько принятая модель выгодна компании [21];

– матрица системных характеристик Н.Д. Стрекаловой включает в себя 7 основных компонентов, которые могут быть представлены в разрезе четырех основных измерений: статического, контрольного, динамического и прогнозного [22];

– «Стратегия голубого океана» Ч. Кима и Р. Моборна. Данный метод рассматривает бизнес-модель, как кривую ценности, которая отображает, каким образом компания будет удовлетворять потребности потребителя по разным критериям. На одной оси откладывают факторы конкуренции, на другой отражаются предложения компании и ее конкурентов. Полученные точки пересечения образуют кривую ценности [23];

– метод «светофора» Д. Дебалака - автор выделяет 6 критериев успешной бизнес-модели, разделяя их на две группы: необходимые, чтобы продолжить движение вперед («зеленый свет») и необходимые, чтобы предупредить о возможных проблемах в бизнес-модели («красный свет») [24].

Применение некоторых из перечисленных методов описаны в более ранней работе авторов данной статьи [25].

Согласно стандарту РМВоК, управление проектами включает в себя 5 групп, а именно: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, завершение [6].

Для того чтобы определить место бизнес-модели как объекта создания/трансформации, сначала идентифицируем процесс управления проектом, в котором на практике участники проекта упоминают бизнес-модель. Это процесс инициации проекта. Представим модель процесса инициации проекта «как есть» при помощи методологии IDEF0.

С нашей точки зрения, команда, перед которой стоит задача развития предприятия, на начальном этапе находит бизнес-модель, в рамках которой будет реализован проект, и после переходит к группам процессов управления. Т.е. в данном случае, управление будет выстроено таким образом, чтобы полностью соответствовать принятой бизнес-модели. Схематическое представление модели «как есть» отображено на рис. 1.

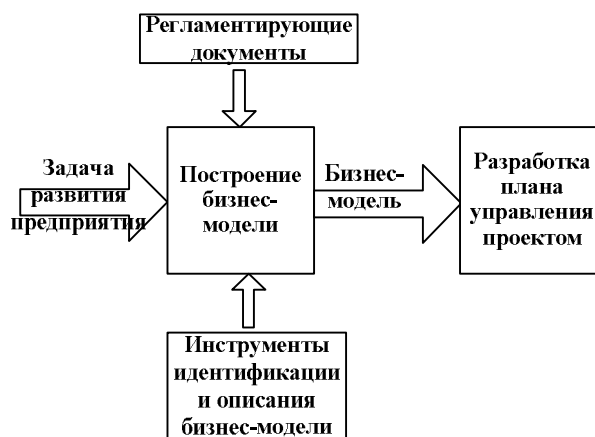


Рис. 1. Модель «как есть»

Однако, по-нашему мнению, более эффективные и жизнеспособные решения относительно целевой бизнес-модели могут быть получены в ходе инициации проекта развития предприятия, т.е. после получения Устава проекта и предварительного описания содержания, так как именно эти документы авторизуют проект – конкретизируют цели, допущения, границы, бюджет и т.д. Схематическое представление модели «как надо» отображено на рис. 2.

Учитывая предложенную модель «как надо», по-нашему мнению, диаграмма зависимостей процессов для управления интеграцией проекта может быть дополнена и выглядеть следующим образом (рис. 3).

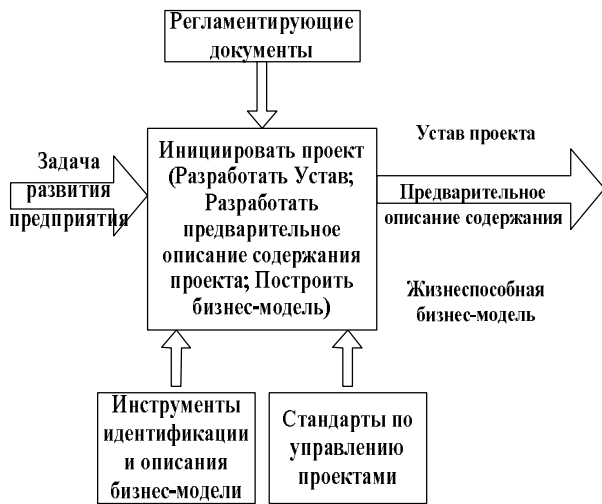


Рис. 2. Модель «как надо»

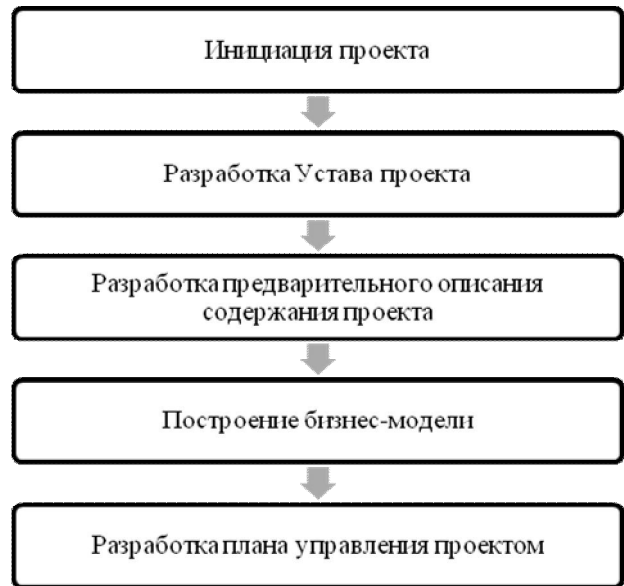


Рис. 3. Интеграция бизнес-модели в процесс инициации проекта

Тогда модель управления интеграцией проекта будет иметь следующий вид (см. рис. 4).



Рис. 4. Модель управления интеграцией проекта

Выводы

На протяжении последних десятилетий бизнес-модели претерпевают существенные изменения. Предприятия, работающие в наукоемких и фондоемких отраслях, все чаще сталкиваются с необходимостью модификации ранее принятой модели бизнеса. Объясняется это стремительными изменениями внешней и внутренней среды.

Несмотря на то, что сегодня бизнес-модель как объект управления и экономическая категория еще не до конца изучена и продолжают научные дискуссии, ученые и предприниматели считают, что именно жизнеспособная бизнес-модель является залогом успеха предприятия. Поэтому перед науч-

ной средой стоит актуальная и приоритетная задача - развитие методологии анализа и планирования проектов и других аспектов деятельности предприятия с учетом концепции, основанной на бизнес-модели как единице анализа.

Согласно определению РМВоК [19], проект - временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

По нашему мнению, именно бизнес-модель создает уникальность в проекте. Поэтому данное понятие должно учитываться в группе процессов управления проектами. В данной работе при помощи методологии IDEF0 была разработана модель «как есть» и «как надо» в рамках проекта развития

предприятия. В результате, основываясь на стандарте РМВОК, область знания по управлению интеграцией проекта, получила дальнейшее развитие, что составляет научную новизну данной статьи.

Статья представляет практическую ценность для руководителей и распорядителей/собственников машиностроительных предприятий, производящих сложную технику, которые озадачены вопросами стратегического управления, привлечения инвестиций для проектов развития производственного и научного потенциала и выбором вектора развития.

Литература

1. Висниж, И. *Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance* [Электронный ресурс] / И. Висниж, Ф. Вейнгартена, Э. Нэли // *Journal product innovation management*. – 2016. – С. 36-52. – Режим доступа : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.12254/epdf>. – 29.03.2016.
2. Счалтегер, С. *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues* [Электронный ресурс] / С. Счалтегер, Э. Ханси, Ф. Людэке-Фреунд // *Organization & Environment*. – 2016. – № 29(1). – С. 3-10. – Режим доступа: <http://oae.sagepub.com/content/29/1/3.full.pdf+html>. – 29.03.2016.
3. Караяннис, Э. *Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability* [Электронный ресурс] / Э. Караяннис, С. Сундакис, К. Валтер // *The journal of technology transfer*. – 2015. – С. 85-104. – Режим доступа: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10961-013-9330-y>. – 29.03.2016.
4. Петерс, К. *Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field* [Электронный ресурс] / К. Петерс, И. Блохм, Я. М. Лэмстер // *Journal of management information system*. – 2015. – № 32 (3). – С. 75-104. – Режим доступа: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07421222.2015.1095034>. – 29.03.2016.
5. Ильченко, М. Л. Лингвокогнитивный анализ понятия «бизнес-модель» [Электронный ресурс] / М. Л. Ильченко, Ю. С. Выходец // *Вестник ХНУ им. В. Н. Каразина. Иностранная филология*. – 2015. – Вып. 81. – С. 211-217. – Режим доступа: <http://periodicals.karazin.ua/foreignphilology/article/view/5362/4910>. – 29.03.2016.
6. Руководство к Своду Знаний по Управлению Проектами (Руководство РМВОК®) [Текст]. – Четвертое издание. – Project Management Institute, Inc., 2008. – 463 с.
7. *A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation* [Электронный ресурс]. – Project Management Association of Japan, 2001. – 91 с. – Режим доступа: https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf. – 29.03.2016.
8. *Управление проектами* [Электронный ресурс] // *TenStep*. – Режим доступа: <http://tenstep.com.ua/open/0.0TenStepHomepage.htm>. – 29.03.2016.
9. Turley, F. *An introduction to Prince2* [Электронный ресурс] / F. Turley. – 2009. – С. 51. – Режим доступа: <https://www.projectsart.co.uk/docs/prince2-introduction-ps.pdf>. – 29.03.2016.
10. Швабер, К. *Скрам Гайд. Исчерпывающее руководство по Скраму: правила игры* [Электронный ресурс] / К. Швабер, Дж. Сазерленд. – 2013. – 17 с. – Режим доступа: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-RUS.pdf>. – 29.03.2016.
11. *ICB IPMA Competence Baseline* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://managementmania.com/en/icb-ipma-competence-baseline>. – 29.03.2016.
12. *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide)* [Электронный ресурс] / International Institute of Business Analysis. 2008. – 270 с. – Режим доступа: http://otherworld-systems.net/ebooks/BABOK_V2Draft.pdf. – 29.03.2016.
13. *Do Some Business Models Perform Better Than Others?* [Электронный ресурс] / T. W. Malone, P. Weill, R. K. Lai, V. T. D'Urso, G. Herman, T.G. Apel, S. L. Woerner // *Working paper 4615-06*. – Cambridge, Massachusetts : MIT Sloan School of Management. – 2006. – С. 1-37. – Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920667. – 29.03.2016.
14. Chesbrough, H. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies* [Электронный ресурс] / H. Chesbrough, R. Rosenbloom. // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – № 3 (11). – С. 529-555. – Режим доступа : http://cms.sem.tsinghua.edu.cn/semcms/res_base/semctms_com/www/upload/home/store/2008/7/3/2969.pdf. – 29.03.2016.
15. Швайцер, Л. *Концепция и эволюция моделей бизнеса* [Электронный ресурс] / Л. Швайцер // *Эковест*. – 2007. – № 6(2). – С. 146-168. – Режим доступа: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/ecowest/2007n2r01.pdf>. – 29.03.2016.
16. *Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора* [Текст] / А. Остервальдер, И. Пьен. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
17. *Котельников, В. Н. Бизнес-модель. 6+1 компонент* [Электронный ресурс] / В. Н. Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html. – 29.03.2016.
18. *Сооляттэ, А. Ю. Повышение эффективности бизнеса: от бизнес-модели компании к бизнес-процессам* [Электронный ресурс] / А. Ю. Сооляттэ. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/data/315/148/1228/02.pdf>. – 29.03.2016.
19. *Morris, M. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective* [Электронный ресурс] / M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen // *Journal of*

Business Research. – 2005. – № 58. – С. 726 – 735. – Режим доступа: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630300242X>. – 23.03.2016.

20. Сливотски, А. Миграция ценности [Электронный ресурс] / А. Сливотски. – М. Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с. – Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/slivotsky2.pdf>. – 29.03.2016.

21. Johnson, M. Reinventing your business model [Электронный ресурс] / M. W. Johnson, C. M. Cristensen, H. Kagermann // *Harvard Business Review*. – 2008. – Режим доступа: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>. – 29.03.2016.

22. Стрекалова, Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа [Электронный ресурс] / Н. Д. Стрекалова // *Известия РГПУ им. А. И. Герцена. Научный журнал*. – 2009. – № 92. – С. 95-105. – Режим доступа: <http://lib.herzen.spb.ru/m/marcweb/2/results>. – 29.03.2016.

23. Ким, Ч. Стратегия голубого океана [Электронный ресурс] / Ч. Ким, Р. Моборн // М. НИРРО. – 2005. – С. 125. – Режим доступа: http://3bizi.com/uploads/files/strategia_golubogo_okeana_3bizi.pdf. – 29.03.2016.

24. Debelak, D. Developing a Great Business Model [Электронный ресурс] / D. Debelak // *Entrepreneur*. – 2007. – Режим доступа: <http://www.entrepreneur.com/article/176530>. – 29.03.2016.

25. Выходец, Ю. С. Применение термина «бизнес-модель» для анализа и описания деятельности предприятия [Текст] / Ю. С. Выходец, Н. Ю. Ровинская // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2013. – № 1(21). – С. 65-76.

References

1. Visnjic, I., Wiengarten, F., Neely, A. Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *Journal product innovation management*, 2016, pp. 36-52. Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.12254/epdf> (accessed 29.03.2016).

2. Schaltegger, S., Hansen, E. G., Lüdeke-Freund, F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 2016, no. 29(1), pp. 3-10. Available at: <http://oae.sagepub.com/content/29/1/3.full.pdf+html> (accessed 29.03.2016).

3. Carayannis, E. G., Sindakis, S., Walter, C. Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *The journal of technology transfer*, 2015, pp. 85-104. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10961-013-9330-y> (accessed 29.03.2016).

4. Peters, C., Blohm, I., Leimeister, J. M. Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field. *Journal of management information system*, 2015, no. 32 (3), pp. 75-104. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07421222.2015.1095034> (accessed 29.03.2016).

com/doi/full/10.1080/07421222.2015.1095034 (accessed 29.03.2016).

5. Il'chenko, M. L., Vykhodets, Yu. S. Lingvokognitivnyj analiz ponjatija «biznes-model'». *Vestnik HNU im. V.N. Karazina. Inostrannaja filologija*, 2015, no. 81, pp. 211-217. Available at: <http://periodicals.karazin.ua/foreignphilology/article/view/5362/4910> (accessed 29.03.2016).

6. *Rukovodstvo k Svodu Znanij po Upravljeniju Projektami (Rukovodstvo PMBOK®)*. Project Management Institute, Inc., 2008. 463 p.

7. *A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation*. Project Management Association of Japan, 2001, pp. 91. Available at: https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf (accessed 29.03.2016).

8. *Upravljenje projektami*. TenStep. Available at: <http://tenstep.com.ua/open/0.0.0TenStepHomepage.htm> (accessed 29.03.2016).

9. Turley, F. An introduction to Prince2. 2010, 51 p. Available at: <https://www.projectsart.co.uk/docs/prince2-introduction-ps.pdf> (accessed 29.03.2016).

10. Schwaber, K., Sutherland, J. *The Scrum Guide. The definitive Guide to Scrum: the rules of the game*, 2013. 17 p. Available at: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-RUS.pdf> (accessed 29.03.2016).

11. *ICB IPMA Competence Baseline*. Available at: <https://managementmania.com/en/icb-ipma-competence-baseline> (accessed 29.03.2016).

12. *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide)*. International Institute of Business Analysis. Available at: http://otherworldsystems.net/ebooks/BABOK_V2Draft.pdf (accessed 29.03.2016).

13. 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, pp. 1-37. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920667 (accessed 29.03.2016).

14. Chesbrough, H., Rosenbloom, H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 2002, no. 3 (11), pp. 529-555. Available at: http://cms.sem.tsinghua.edu.cn/semcms/res_base/semcms_com_www/upload/home/store/2008/7/3/2969.pdf (accessed 29.03.2016).

15. Shvajcer, L. Konceptija i jevoljucija modelej biznesa. *Ecovest*, 2007, no. 6(2), pp. 146-168. Available at: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/ecowest/2007n2r01.pdf> (accessed 29.03.2016).

16. Osterval'der, A., P'en, I. *Postroenie biznes-modelej: Nastol'naja kniga stratega i novatora*. Moscow, Al'pina Publ., 2012. 288 p.

17. Kotel'nikov, V. N. *Biznes-model'. 6+1 komponent*. Available at: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html (accessed 29.03.2016).

18. Sooljattje, A. Ju. *Povyshenie jeffektivnosti biznesa: ot biznes-modeli kompanii k biznes-processam*. Available at: <http://www.osp.ru/data/315/148/1228/02.pdf> (accessed 29.03.2016).

19. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 2005, no. 58, pp. 726–735. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630300242X> (accessed 29.03.2016).

20. Slivotski, A. *Migracija cennosti*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2006. 432 p. Available at: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/slivotsky2.pdf> (accessed 29.03.2016).

21. Johnson, M., Cristensen, M. W., Kagermann, H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 2008. Available at: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model> (accessed 29.03.2016).

22. Strekalova, N. D. Konceptija biznes-modeli: metodologija sistemnogo analiza. *Izvestija RGPU im. A. I. Gercena.*, 2009, no. 92, pp. 95-105. Available at: <http://lib.herzen.spb.ru/m/marcweb/2/results> (accessed 29.03.2016).

23. Kim, Ch., Moborn, R. *Strategija golubogo okeana*. Moscow, HIPPO Publ., 2005. 125 p. Available at: http://3bizi.com/uploads/files/strategija_golubogo_okeana_3bizi.pdf (accessed 29.03.2016).

24. Debelak, D. Developing a Great Business Model. *Entrepreneur*, 2007. Available at: <http://www.entrepreneur.com/article/176530> (accessed 29.03.2016).

25. Vykhodets, Yu. S., Rovinska, N. Ju. Prime-nenie termina «biznes-model'» dlja analiza i opisaniya dejatel'nosti predpriyatija. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriumstvamy mashynobudivnoyi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, 2013, no. 1(21), pp. 65-76.

Поступила в редакцию 08.04.2016, рассмотрена на редколлегии 12.05.2016

РОЛЬ І МІСЦЕ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Ю. С. Виходець, Н. Ю. Ровінська

У даній статті розглядається поняття «бізнес-модель» в рамках групи процесів управління проектами. Розглянуто існуючі інструменти в області бізнес-моделей шляхом розбиття на три групи, а саме типології, класифікації, підходи до опису. Виділено проблеми управління проектами, які можна вирішувати шляхом застосування методів визначення бізнес-моделі. Описано передумови побудови методології управління проектами на основі використання бізнес-моделі як нової одиниці аналізу. За допомогою методології IDEF0 розроблено моделі «як є» і «як треба» в рамках проекту розвитку підприємства. Ґрунтуючись на стандарті PMBoK, область знання з управління інтеграцією проекту доповнена елементом побудови бізнес-моделі.

Ключові слова: управління проектами, бізнес-модель, типології, класифікації, розвиток підприємства.

ROLE AND PLACE OF BUSINESS MODEL IN PROJECT MANAGEMENT

Y. S. Vykhodets, N. Yu. Rovinska

The conception of business model in a frame of process on project management groups has considered in this article. The tools in area of business models have been learnt with the help of fragmentation into three groups: typologies, classifications, approaches to description. The problems of project management, which can be solved by applied methods of definition of business model, were singled out. Implications of methodology construction of project management by basic using business model as a new unit of analysis were described. Using methodology IDEFO there were created the models “as is” and “to be” in frames of project of enterprise development. The area of knowledge by project integration management was supplied by element construction of business model based on standard PMBoK.

Key words: project management, business model, typologies, classifications, development of enterprise.

Виходець Юлія Сергеевна – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджмента факультета економіки і менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: vyhodets@mail.ru.

Ровинская Настасья Юрьевна – аспирант каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: asyaxai@mail.ru.

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

Rovinska Nastasia Jur'evna – post graduate student, chair of management, National aerospace university “KhAI”, Kharkov, Ukraine, e-mail: asyaxai@mail.ru.