

Тема 5

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

План

1. Класифікація бізнес-процесів
2. Аналіз ланцюгу створення цінності
3. Аналіз затрат в умовах ресурсозбереження

1. Класифікація бізнес-процесів

Під бізнес-процесом
(БП) будемо розуміти
сукупність взаємопов'язаних
операцій (робіт) з
виготовлення готової
продукції або виконання
послуг на основі споживання
ресурсів.

- **Під бізнес-процесом у широкому значенні** розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес представляє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник).

**Бізнес-процеси
руху
товару (логістики)**

пов'язані з основною діяльністю підприємства – випуском продукції та обслуговуванням кінцевих споживачів

**Бізнес-процеси
підготовки
виробництва**

націлені на планування діяльності підприємства з позиції задоволення потреб потенційних споживачів і виведення на ринок нових продуктів і послуг – дослідження ринку (маркетинг), стратегічне планування виробництва, конструкторська і технологічна підготовка виробництва (проекування та інжиніринг)

**Процеси
інфраструктури,
орієнтовані на
підтримку ресурсів
у працездатному
стані**

- орієнтовані на підтримку ресурсів у працездатному стані (підготовка та перепідготовка кадрів, закупівля та ремонт обладнання, соціально-культурне обслуговування працівників підприємств)

Класифікація бізнес-процесів

За ознакою
формування
результату

- **основні**
- **допоміжні**

За
функціональною
ознакою

- **Процес постачання матеріальних ресурсів**
- **Процес виробництва готової продукції**
- **Процес реалізації готової продукції**
- **Процес розрахунків з покупцями готової продукції**

Класифікація бізнес-процесів

За видом
бізнес-
процесу

- **вітворювальні**
- **забезпечувальні**
- **управління**
- **розвитку**

За
характером
продукту
діяльності

- **виробничі**
- **адміністративні**

Класифікація бізнес-процесів

За ступенем
деталізації

- крос-функціональні
- підпроцеси

За
відношенням
до
підприємства

- зовнішні
- внутрішні

За ознакою формування результату

Основний бізнес-процес - це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг

Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення

За функціональною ознакою

Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто є його "входом"

Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення "входу" процесу на "вихід"

Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством

Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів

За видом бізнес-процесу


Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи

Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи


Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому

До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється

За характером продукту діяльності




Виробничі бізнес-процеси - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту




Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань

За ступенем деталізації



Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями



Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самотійно створювати продукт

За відношенням до підприємства



Зовнішній бізнес-процес - це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством



Внутрішній бізнес-процес - це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи

Методика аналізу бізнес-процесів

Етап 1. На цьому етапі визначається, які характеристики (атрибути) можуть бути позначені. Список таких характеристик може бути досить значним, і його розміри визначаються, по-перше, виділеними для стратегічного аналізу завданнями дослідження внутрішнього і зовнішнього організаційного оточення і, по-друге, можливостями для проведення складного і дорогого дослідження.

Етап 2. Визначаємо, з якою організаційною одиницею ми маємо справу.

Найчастіше згадуються три організаційні рівні: відділи (цеху, ділянки і окремі службовці).

Етап 3. Визначаємо типи вимірювань, які можуть вироблятися. Використовуються три типи вимірювань: вимірювання наявності атрибуту; вимірювання дієвості (результативності) атрибута; вимірювання ефективності атрибута.

Етап 4. Для оцінки сильних або слабких сторін можуть використовуватися такі критерії:

- історичний досвід компанії;
- пряма конкуренція;
- конкуренція всередині організації;
- думка консультантів;
- думка директорів;
- нормативні оцінки, засновані на літературі по стратегії;
- специфічні форми, такі як кошторис

Етап 5. Можливе використання широкого спектру джерел інформації, однак основними є:

- контакти з покупцями;
- особисте спостереження;
- досвід;
- службовці;
- вище керівництво;
- системи контролю;
- збори ради директорів;
- консультанти;
- нарада;
- офіційні економічні показники;
- журнали та книги

Основні показники оцінки ефективності бізнес-процесу:

- кількість виробленої процесом продукції на виході заданого якості, оплачений за певний інтервал часу (оплата - зовнішня чи внутрішня при організації внутрішнього ринку в компанії, при якому механізм взаємодії між процесами в організації намагаються наблизити до ринкового);
- кількість споживачів вихідної продукції процесу;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати в ході бізнес-процесу за певний інтервал часу;
- вартість витрат виробництва вихідної продукції бізнес-процесу;
- тривалість виконання типових операцій-капіталовкладення в бізнес-процес

2. Аналіз ланцюгу створення цінності

Ланцюжок створення цінності - це взаємопов'язаний набір функцій бізнесу фірми, які додають корисності продукту, що підвищує його цінність для клієнта. **Вперше його було сформульовано М. Портером із Гарвардського університету у 1985 році.**

Згідно з М. Портером, під ланцюжком цінностей слід розуміти узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від вихідних джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи післяпродажне обслуговування. Концепція ланцюжка цінностей базується на формуванні й управлінні витратами, враховуючи витратоутворюючий механізми впродовж всього ланцюжка, в рамках узгодженого набору стратегічно важливих видів діяльності, що дозволяє зрозуміти поведінку витрат та виявити джерело конкурентної переваги в межах кожної його стадії.

Основна ідея її полягає в тому, що критерієм оцінки продукції визначаються тим, як виконуються дії, які необхідні для розробки, виробництва, виведення на ринок, поставки та підтримки кожного продукту. Для ефективного управління витратами вона переносить акцент в аналізі витрат на процеси, що відбуваються за межами підприємства. Таким чином, ланцюг цінності кожного окремого підприємства є часткою загального ланцюга, що починається від початкового ресурсу і закінчується кінцевим споживачем. Підприємство, що бере участь у виробництві продукції, розглядається в контексті загального ланцюга, що створюють цінність. А звідси випливає, що види діяльності не є сукупністю складових, а являють собою цілісну систему взаємопов'язаних етапів, в яких результати одного з них впливають на витрати інших.

Класичний ланцюжок цінностей М. Портера, що використовують при стратегічному управлінні витратами окремого підприємства, складається з шести ланок: сировина; дослідження і розробки; виробництво; маркетинг; розподіл; обслуговування. Кожен елемент ланцюга розглядається з призми використання її у виробничому процесі, так і з призми спожитих нею ресурсів.

На наступному етапі визначається керуючий фактор, який характеризує вартість здійснення конкретної операції. За допомогою контролю за керуючими факторами та перебудови ланцюга утворення вартості досягаються стійкі переваги над конкурентами. Загальний ланцюжок цінностей, дає можливість для підприємств оцінити рівень внеску окремих видів діяльності в створенні цінності кінцевого продукту.

Для досягнення стратегічних цілей управління витратами важливе значення має **стратегічне позиціонування компанії на ринку**.

Стратегічне позиціонування підприємства за моделлю Портера ставить вибір стратегії в залежність від п'яти сил:

- 1) постачальників,
- 2) покупців,
- 3) загрози появи товарів-замінників,
- 4) загрози входження до галузі нових конкурентів та
- 5) існуючої інтенсивності конкуренції всередині галузі.



Рис. 1. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Приклад

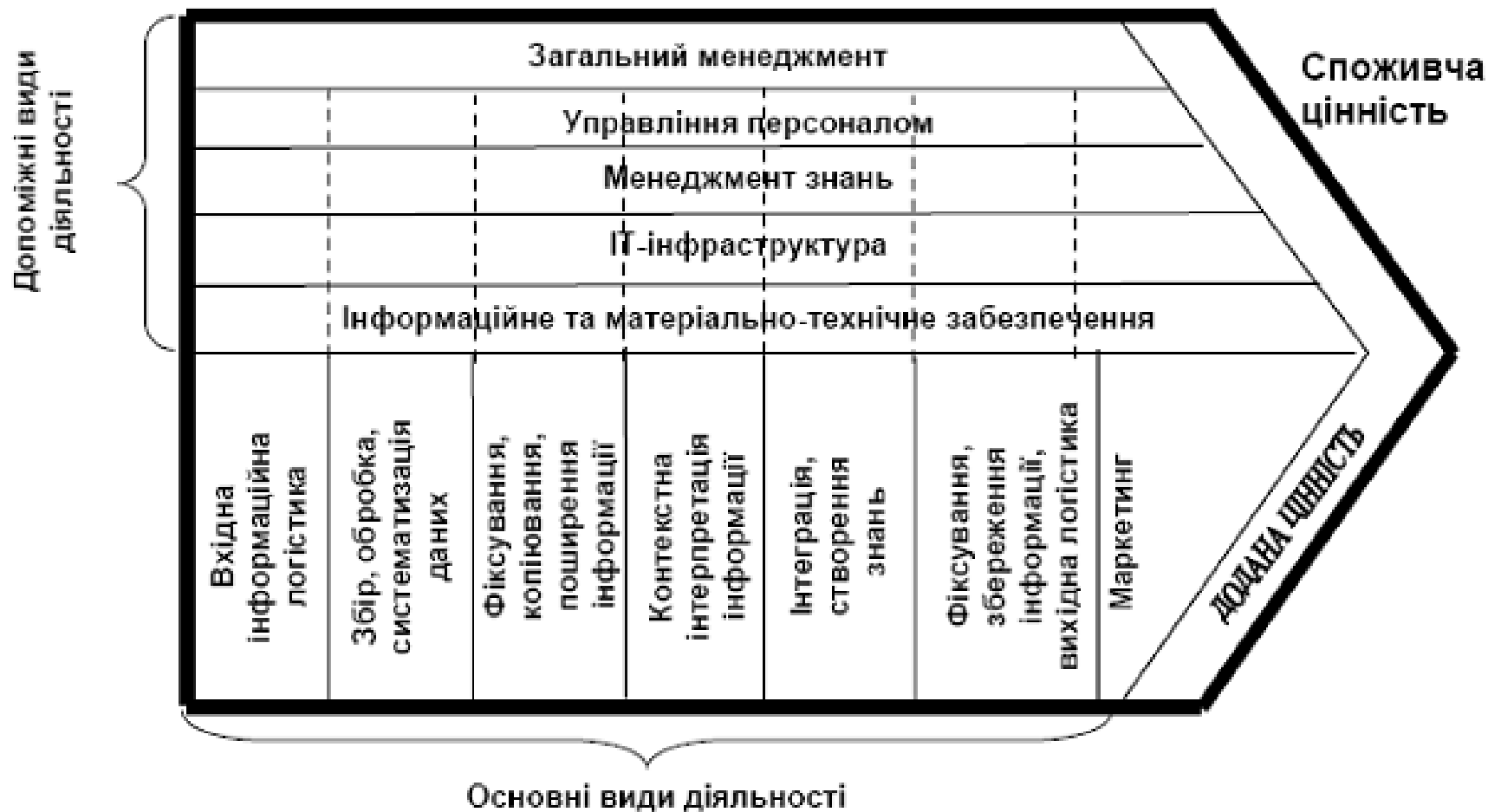


Рис. 1. Ланцюг створення цінності інформаційного продукту

У даному ланцюгу, як видно з рисунку, до основних семи видів діяльності належать: вхідна інформаційна логістика, робота з даними (у результаті чого створюється інформація нижчого порядку), фіксування та поширення інформації, її контекстна інтерпретація, інтеграція та створення комплексних знань, фіксування та збереження інформації (вищого порядку) та її доведення до покупця, маркетинг. Допоміжними видами діяльності є інформаційне та матеріально-технічне забезпечення, ІТ-інфраструктура, менеджмент знань, управління персоналом і загальний менеджмент.

Вхідна інформаційна логістика – пов'язана з прийомом та зберіганням даних та інформації, обліком постачання, розкладом інформаційних надходжень.

Робота з даними – полягає у їх систематизації, первісній обробці, кластеризації та ін.

Фіксування та поширення інформації нижчого порядку – дії, що пов'язані із відображенням змісту інформації, а також її метаданих (обсяг, умови та засоби отримання, дата фіксації) в установлених формах та документах (друкованих, аудіо, відео) на різних інформаційних носіях залежно від типу інформації, каталогізація та систематизація зафіксованих інформаційних одиниць, передача їх відповідним реципієнтам (на робочі місця) або забезпечення доступу отримувачів інформації до місць її зберігання.

Контекстна інтерпретація інформації – це когнітивна обробка інформації людиною виходячи із мети та завдань щодо подальшого її використання.

Інтеграція та створення комплексних знань базуються на об'єднанні частин (інформації та знань) в єдине ціле, отримання нових, таких що не існували раніше, уявлень про властивості та закономірності різних об'єктів.

Фіксування та збереження інформації (вищого порядку), вихідна логістика – дії, пов'язані з відображенням змісту та метаданих інформації, отриманої зі знань, каталогізації та забезпечення тривалого зберігання, наданням їй форми, придатної для передачі покупцеві, транспортування інформації до місць її купівлі споживачем (дистриб'ютором або кінцевим споживачем), облік операцій, пов'язаних із доставкою продукції споживачам.

Маркетинг – дії щодо передбачення, аналізу, управління та задоволення попиту на товари та послуги. Маркетинг інформаційних продуктів є відмінним від такого щодо матеріальних з причини більшої складності описування споживчих якостей продукту. Дуже часто маркетингові зусилля щодо інформаційних продуктів здійснюються ще до початку їх створення (маркетинг консультаційних послуг, деяких освітніх продуктів), але щодо, наприклад, таких інформаційних продуктів як художні книги, кінофільми, аналітичні видання, маркетингова функція зазвичай реалізується на кінцевих етапах циклу виготовлення продукції.

Допоміжні види діяльності. По аналогії з матеріально-технічним забезпеченням, яке є процесом забезпечення потреб підприємства матеріально-технічними засобами і організації їх раціонального використання, інформаційне забезпечення є таким же процесом по відношенню до інформаційних засобів (даних та інформації). Інформаційне переобтяження є негативним наслідком переходу до інформаційного, знаннєвого суспільства; з цієї причини процес відбору релевантних джерел «інформаційної сировини» стає критичним для «виробників» інформаційних продуктів, впливає на кінцеву вартість товару. Якісні вхідні інформаційні матеріали можуть бути дорогими, якщо їх купувати. Доступність інформації, засміченої так званим шумом, і можливість її безоплатного отримання безпосередньо з робочого місця когнітаріату результує у залученні та накопиченні значних обсягів інформації; при цьому її перетворення у якісну вимагатиме значних витрат часу та висуває високі вимоги до когнітивного рівня тих, хто займається обробкою інформації.

ІТ-інфраструктура - програмно-апаратний комплекс, який призначений для забезпечення бізнес-процесів компанії – це локальна комп'ютерна мережа, а також телефонна мережа і системи життєзабезпечення офісу.

Менеджмент знань - це сукупність управлінських впливів на способи, методи і форми організації соціальних відносин у сфері виробництва, розповсюдження та використання знань, націлених на підвищення ефективності цих процесів і здійснюваних в межах підприємства (організації). По суті, управління знаннями – це управління процесами, пов'язаними зі знаннями, або управління процесами роботи зі знаннями

Використання представленої модифікації ланцюга створення цінності у якості інструменту пошуку джерел конкурентних переваг компанії залишає відкритими певні методологічні питання. Одне з них - щодо типів конкурентних переваг, якими можуть володіти компанії інформаційної сфери. Якщо застосовувати запропонований М. Портером підхід щодо виділення типів конкурентних переваг у сфері матеріального виробництва (низька ціна на основі низьких витрат або диференціація), для компаній деяких інформаційних галузей економіки постає питання існування стандартизованих інформаційних продуктів як такого, а значить і цінового лідирування на основі низьких витрат як можливого типу конкурентної переваги.

Таблиця 1. Фактори, що впливають на витрати підприємства

Виробничі	Позавиробничі
Величина підприємства (сукупна виробнича потужність, диференційована за видами, кількістю та максимальною віддачею наявних потенційних факторів)	Збут продукції (вартість благ, витрачених на реалізацію продукції)
Виробнича програма підприємства (специфічний для певного періоду випуск продукції в межах номенклатури, властивої для виробничого профілю підприємства)	Фінансування (величина власного капіталу та можливість отримання залученого капіталу)
Глибина виробництва на підприємстві (кількість стадій виготовлення продукції у багатостадійному виробництві)	Дослідження і розвиток (підвищення якості продукції, факторів виробництва й удосконалення методів виробництва)
Організація виробництва (рівень автоматизації, вид і тип виробництва на підприємстві)	
Якість факторів виробництва (технічне оснащення, персонал з високим рівнем продуктивності праці та відповідні матеріали)	
Зайнятість підприємства чи потенційного фактора (кількість одиниць продукції, що виготовляється за певний період)	

3. Аналіз затрат в умовах ресурсозбереження

Найважливішими напрямками ресурсозбереження в контексті підвищення економічності ефективності є:

- зниження енерго- та матеріаломісткості продукції;
- скорочення та ліквідація втрат сировини та енергії;
- поліпшення якості продукції;
- ресурсозабезпечення виробництва за рахунок розширення залучення вторинних ресурсів в господарський обіг

Уряд Тайваню надає промисловим підприємствам низько відсоткові кредити на придбання енергозберігаючої техніки і устаткування як в країні, так і за кордоном, виділяючи на ці цілі інвалютні кошти. Створений спеціальний урядовий фонд для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у галузі енергозберігаючих технологій в державному і приватному секторах.

У Кореї заснований бюджетний фонд для кредитування підприємств, які впроваджують ресурсозберігаючі технології. Уряд також надає пільгові позики на оновлення енергетичних установок.

У Японії держава фінансує не менше 25-30 % вартості енергозберігаючих заходів господарських організацій.

У США і Великій Британії власники будинків або орендарі житла можуть отримати безвідсоткові позики на перебудову будівель і купівлю устаткування в цілях економії енергії відповідно до рекомендацій, підготовлених кваліфікованими фахівцями державних агентств або компаній з розподілу електроенергії та газу.

Ефект від ресурсозбереження для підприємства

пряма економія ресурсів

**зниження платежів за забруднення
середовища і використання природних
ресурсів**

**зростання обсягів реалізації продукції за
рахунок підвищення її якості**

**зростання вартості нематеріальних активів
підприємства**

Ефект від ресурсозбереження для працівників



**матеріальне стимулювання працівників
за рахунок економії**



гарантується зайнятість



зростає творча складова праці

Ефект від ресурсозбереження для споживачів



поліпшення якості продукції



підвищення її екологічності



економія витрат у процесі експлуатації такої продукції

Ефект від ресурсозбереження для торгових партнерів



збільшення попиту на реалізовану продукцію



скорочення складських витрат



зниження транспортних витрат

Дякую за увагу !