

Маркетинговий підхід до аналізу бізнес-процесів організації

Сакун Г.О.

кандидат філософських наук, доцент,
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

Калугіна Н.А.

кандидат економічних наук,
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

Власик С.

студент,
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

У статті представлено і деталізовано концептуальну основу і побудовано на її підставі схему аналізу бізнес-процесів (БП). Дана схема розроблена на базі тенденцій досліджень БП, а також ключових категорій і особливостей маркетингу взаємовідносин. У своїй основі схема має мережевий контекст і використовує інший рівень аналізу порівняно з багатьма іншими поширеними підходами, а саме мережу взаємодіючих організацій та ланцюжок створення цінності, тоді як інші підходи переважно фокусуються на окремо взятій організації. Це пов'язано передусім із тим, що процес створення цінності для споживача лежить за межами окремо взятої організації і залучає безліч інших учасників взаємодії: постачальників, канали збуту, кінцевих споживачів та ін.

Ключові слова: організація, маркетинг, бізнес-процес, цінність, споживач.

Сакун А.А., Калугіна Н.А., Власик С. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье представлена и детализирована концептуальная основа и построена на ее основании схема анализа бизнес-процессов (БП). Данная схема разработана на базе тенденций исследований БП, а также ключевых категорий и особенностей маркетинга взаимоотношений. В своей основе схема имеет сетевой контекст и использует другой уровень анализа по сравнению со многими другими распространенными подходами, а именно сеть взаимодействующих организаций и цепочку создания ценности, в то время как другие подходы в основном фокусируются на отдельно взятой организации. Это связано прежде всего с тем, что процесс создания ценности для потребителя лежит за пределами отдельно взятой организации и привлекает множество других участников взаимодействия: поставщиков, каналы сбыта, конечных потребителей и др.

Ключевые слова: организация, маркетинг, бизнес-процесс, ценность, потребитель.

Sakun H., Kalugina N., Vlasik S. MARKETING APPROACH TO THE ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES OF THE ORGANIZATION

The article presents and detailed the conceptual framework and is based on it the scheme of analysis of business processes (BP). This scheme is developed on the basis of research trends BP, as well as the key categories and features of marketing relationships. In its essence, the scheme has a network context and uses a different level of analysis in comparison with many other common approaches, namely the network of interacting organizations and the value chain, while other approaches focus on a particular firm. This is primarily due to the fact that the process of creating value for the consumer lies outside the individual organization and involves many other participants in the interaction – suppliers, sales channels, end users and others.

Keywords: organization, marketing, business process, value, consumer.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні дослідження бізнес-процесів (БП) стають усе більш затребуваними як в академічному, так і в професійному співтоваристві. Необхідність дослідження БП зумовлена потребою бізнесу в нових джерелах зростання, посилення конкурентоспроможності на турбулентному ринку. Реагуючи на зростаючі

потреби бізнесу, компанії починають спеціалізуватися на консультуванні представників бізнесу з питань поліпшення БП, розроблення нових БП. Кількість досліджень у цій галузі за останні роки збільшилася більше ніж у 10 разів, що також свідчить про підвищену увагу наукової та бізнес-спільноти до проблематики БП. Проте кількість успішних БП нині

залишається низькою, і компанії знаходяться в активному пошуку підходів, що дають змогу створювати і підтримувати успішні БП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням БП займається велика кількість дослідників. З найбільш цитованих авторів можна виділити таких, як Генрі Чезбро та Керол Розенблум, Пітер Тімерс, Джоан Магрета, Девід Дж. Тейс, Майкл Моріс, Хенінг Кагерман. Із наукових праць останніх років найвагомими є надбання таких авторів, як Силвіє Свеженова Великов, Настаран Гаджи-хайдарі, Сем Солаймані та ін.

Також проаналізовано результати досліджень щодо БП найбільш цитованих робіт і робіт останніх років таких авторів, як: В.І. Баріленко, В.В. Бердніков, О.Ю. Гавель, Ч.А. Керімова, А.М. Полозова, І.В. Шамріна, О.В. Горковенко, В.Д. Маркова, І.О. Волкова, О.М. Тінкіна, Р.О. Ісаєв, О.І. Шаталов, Н.Д. Стрекалова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Необхідно відзначити, що, незважаючи на наявні наукові розробки, окремі аспекти теорії і практики маркетингового підходу до аналізу бізнес-процесів організації, цей напрям залишається недостатньо дослідженими. Для уточнення і деталізації запропоновану схему аналізу зіставлено з підходами [1], які є найбільш сучасними та враховують останні тенденції розвитку досліджень щодо БП, а також поєднують академічний складник із спрямованістю у сферу бізнес-консультування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробленні маркетингового підходу до аналізу БП для визначення напрямку її вдосконалення, що дає змогу координувати дії учасників міжорганізаційної взаємодії відповідно до інтересів кінцевого споживача і його верифікації на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення БП передусім пов'язане з поняттям цінності, спільно створеної учасниками міжорганізаційної взаємодії (постачальниками, виробниками, каналами розподілу) для кінцевого споживача. Відповідно, БП виходить за межі окремо взятої організації, і для її аналізу необхідно розглядати ланцюжки створення цінності та міжфірмової мережі. У взаємодії різних учасників БП важливу роль відіграє орієнтація ланцюжка на інтереси кінцевого споживача, який приймає рішення про придбання (визнання), або відмову (невизнання) від спільно виробленої цінності. Оскільки цей ланцюжок складається з певної кількості комерційних організацій, їх

основний інтерес полягає в отриманні прибутку в результаті взаємодії. Відповідно, ключову роль в аналізі БП відіграє маркетинговий складник, який дає змогу шукати і пропонувати такі цінності кінцевого споживача і так вибудовувати взаємодію між учасниками ланцюжка, щоб у результаті отримати схвалення кінцевого споживача.

Базуючись на результатах аналізу тенденцій дослідження БП, можна говорити про те, що позиції дослідників зближуються щодо видів діяльності, які включені до БП. Серед них виділяються:

- створення цінності і пропозиція її споживачеві (value creation and offer);
- механізми доведення цінності до споживача (value delivery);
- засоби та інструменти привласнення частини виробленої цінності у вигляді доходу учасниками БП (value capture).

Водночас з огляду на значимість споживача, яка регулярно підкреслюється у багатьох дослідженнях, а також розуміючи міждисциплінарну основу для вивчення БП (у тому числі й маркетинговий складник), нами пропонується додати до цього переліку видів діяльності також визначення цінності для споживача (define value). Від даного виду діяльності безпосередньо залежить, чи буде створювана в межах БП цінність визнана споживачем, а також чи відбудеться трансформація задоволеності споживача в його готовність здійснювати наступні покупки і приносити прибуток організації й іншим учасникам БП.

Дивлячись на даний розширений список видів діяльності, який являє собою суть БП, можна розглядати в ролі теоретичного підґрунтя для БП безперервне відтворення ланцюжка «попит – пропозиція – розподіл – обмін – споживання – попит ...» для окремо виділеного продукту, кругообіг ланцюжка створення цінності, який приводиться в дію різними гравцями ринку для створення цінності, спрямованої на кінцевого споживача.

Тут важливо відзначити, що, незважаючи на формальну відсутність поняття «споживання» у визначенні БП, саме через нього споживач має можливість визнати цінність, створювану ланцюжком, і погодитися на повторні покупки, пред'являючи попит і беручи участь у ланцюжку взаємодії на ринку. Таким чином, безперервність даного процесу, що базується як на мережі організацій, що створюють і доводять цінність до споживача, так і на мережі споживачів, які отримують і визнають створену цінність, служить основою для ство-

рення і розподілу цінності/вартості між учасниками БП.

Умови для роботи механізму присвоєння спільно створеної цінності створюються за рахунок досягнення балансу виробництва та споживання, а також рівноваги, до якого прагнуть учасники, але яке не обов'язково досягається на кожній стадії взаємодії. Водночас механізм розподілу спільно створюваного доходу між учасниками залежить від положення компанії в ланцюжку створення цінності, а також ролі, яку вона відіграє в межах БП. На нього також впливають частка ринку, яку займає організація, її володіння передовими технологіями, переговорна сила і т. д.

Базуючись на результатах аналізу теоретичних основ і тенденцій досліджень, а також на місце, що займає БП у бізнесі, економіці та менеджменті, пропонується використовувати такі передумови для розроблення концептуальної основи БП:

1. Використання синтезованого визначення БП: БП являє собою схему взаємодії учасників ланцюжка створення цінності, здійснюваного для створення і надання цінності споживачеві, а також отримання доходу від спільної діяльності. Вона є самостійною одиницею аналізу, демонструє певну стійку структуру взаємодіючих агентів ринку, які спільно створюють цінності й отримують доходи.

2. Розгляд БП у широкому розумінні, спираючись на ланцюжок створення цінності й отримання доходу всіма учасниками взаємодії.

3. Застосування для більш глибокого розуміння сутності та особливостей БП міждисциплінарного підходу, заснованого на напрацюваннях у галузі фінансів, стратегічного менеджменту, маркетингу, операційного менеджменту, логістики, інноваційного менеджменту тощо.

4. Застосування теорії міжорганізаційних мереж як основи для розуміння процесу створення, розподілу і привласнення цінності учасниками взаємодії в межах БП.

5. Розгляд окремо етапів проектування і функціонування БП.

6. Формування концептуальної основи, враховуючи виділені ключові підстави і демонструючи взаємопов'язані процеси в межах БП.

Концептуальна модель, що демонструє взаємодію різних компонентів БМ, розроблена на основі вищевикладених принципів і раніше розробленого підходу до маркетингу [2]. Основою концептуальної моделі є міжорганізаційна взаємодія, яка утворює

основу БП і показує взаємозв'язок основних учасників БП, що беруть участь у процесі створення, розподілу цінності, а також присвоєння спільно створеного доходу від своєї діяльності. Основа БП може розглядатися як у статичному, так і в динамічному вимірі.

Динамічний вимір передбачає розгляд БП у контексті, пов'язаному зі зміною в ланцюжку створення цінності, а також зміною основних учасників, які включають у себе постачальників, виробників, канали розподілу і споживачів. Кругообіг (відтворення) ланцюжка створення цінності здійснюється на мережевій основі («попит – пропозиція – розподіл – обмін – споживання – попит»).

Учасників БП пов'язує між собою механізм взаємодії, який може бути заснований на технологічному процесі створення товару й приймає форму замовлення, здійснення поставок, виконання угод купівлі-продажу, містить безліч горизонтальних і вертикальних координацій. Цей механізм виникає як наслідок взаємодії учасників, і його форми розвиваються.

Звертаючись знову до сфери електронного бізнесу, в межах якої почалося дослідження БП, слід зазначити, що саме в ньому активно застосовуються різні форми включення кінцевого споживача в процес створення цінності (участь у процесі розроблення і тестування нових продуктів/послуг, оцінка організаціями задоволеності споживача наданими продуктами/послугами та коригування БП на основі даних результатів, розроблення кастомізованих пропозицій для клієнтів на основі їхніх переваг, що характеризуються деталями пошукових запитів, і т. д.). Дане включення може принципово змінювати БП компанії, що, своєю чергою, спонукає компанію до пошуку нових форм і можливостей взаємодії.

Базуючись на цій концептуальній моделі, пропонується схема аналізу, яка складається з послідовного проведення трьох етапів.

Перший етап – аналіз структури міжорганізаційної мережі – спрямований на візуалізацію структури міжорганізаційної взаємодії, які беруть участь у процесі створення і розподілу цінності, а також отримання доходу від своєї діяльності. Тут передбачається визначення не тільки самих учасників БП, а й тих ролей, які вони в ній відіграють.

Другий етап передбачає аналіз механізму взаємодії, що формується між учасниками. У цьому разі йдеться про аналіз конкретних форм взаємодії (контракти, договори різної форми, які укладаються між учасниками, інституційні обмеження, які супроводжують

взаємодію), а також змістовного боку взаємодії.

На третьому етапі пропонується проводити аналіз результатів взаємодії учасників щодо створення, розподілу і привласнення цінності. Передбачається аналізувати структуру і динаміку товарного, інформаційного, фінансового потоку, потоку контролю над владними повноваженнями, які виникають у результаті взаємодії гравців ринку, а також потоку споживачів, що є джерелом фінансового благополуччя інших учасників БП.

Виділення трьох рівнів аналізу дає змогу впорядкувати і зробити структурованим процес аналізу БП. Водночас цей аналіз можна проводити як у статичному (мається на увазі структура міжорганізаційної мережі, окремі зрізи потоків), так і в динамічному (зміни, що відбуваються на кожному з рівнів аналізу) вимірі.

Ключова ідея маркетингового підходу полягає у тому, що система учасників взаємодії, що створює цінність для споживача, а також займається отриманням доходу від даної діяльності, сприймається як єдине ціле. Тим самим основою БП, на нашу думку, є консолідована думка дослідників про те, що БП представлені процесами створення, доведення цінності до споживача і вилучення частини створеної цінності учасниками як доходу. Відповідно, мережа учасників взаємодії розглядається як єдиний об'єкт дослідження для вивчення особливості його функціонування, розвитку і відтворення. Базуючись на даному розумінні БП, пропонується структурована послідовність аналізу, представлена нижче.

Перший рівень аналізу БП являє собою візуалізацію структури БП, а саме міжорганізаційної мережі/ланцюжка створення цінності, що передбачає виділення основних учасників, їхніх ролей і зв'язків між собою. Цей рівень аналізу пропонується умовно назвати «скелет». Причому як важливу особливість під час аналізу БП на даному рівні необхідно враховувати той факт, що учасники взаємодії розрізняються не тільки за своїм становищем і роллю в ланцюжку (фірма-виробник, постачальники, канали розподілу, споживачі), а й за своїм статусом: можливістю впливати на функціонування механізму БП, владними повноваженнями, можливостями домінування, переговорною силою.

Другий рівень аналізу має справу з механізмом взаємодії учасників БП і розглядає конкретні форми даного механізму. Подібними формами можуть бути, наприклад,

контрактні взаємини, характеристиками яких є тривалість контракту, інструменти мотивації сторін, деталізація параметрів контракту, інструменти для дотримання умов контакту сторонами. У тому числі механізм взаємодії окремих учасників ланцюжка може бути зумовлений їх вертикальною інтеграцією і, як наслідок, інвестиціями один в одного. Також важливо розглядати на даному рівні й змістовний бік взаємин учасників БП, який є значущою частиною механізму. Важливу роль тут відіграє необхідність аналізу інтересів учасників, їх узгодженості, а також способів усунення неузгодженостей для збільшення цінності для кінцевого споживача.

У межах третього рівня схеми передбачається аналіз результатів спільної взаємодії учасників БП зі створення, надання цінності споживачеві і вилучення частини даної цінності у вигляді доходу. Пропонується розглядати як результати, як уже було зазначено, у межах опису концептуальної схеми аналізу товарний, грошовий, інформаційний потоки, а також потоки контролю над владними повноваженнями, які виникають як наслідок взаємодії компаній та їх статусу, положення в межах БП.

Також додатково пропонується розглядати й потік споживачів, який грає роль джерела фінансового добробуту інших учасників БП. У процесі використання даних параметрів для оцінки мережевих структур і опису їх профілів у різних дослідницьких проектах виявлялося, що показники, які використовуються у практиці бізнесу, можуть описувати лише частково результати взаємодії учасників того конструкту, який виступає одиницею аналізу в даній роботі. Це означає, що одним із важливих завдань є також операціоналізація запропонованого підходу, підбір необхідних показників для вимірювання кожного рівня.

Водночас під час здійснення операціоналізації необхідно враховувати ті специфічні показники, які використовуються компаніями для вимірювання взаємодії з різними категоріями учасників виходячи з їхньої ролі і функції в межах БП.

У разі систематичного відхилення фактичних результатів компанії від цільових показників, що не приносять бажаного рівня точності процедур прогнозування, слід звернути увагу на наявність збоїв у БП та можливості їх усунення. Відповідно, якщо виявлення даних збоїв може бути здійснене за допомогою розуміння механізму взаємодії учасників, аналіз якого проводиться на другому рівні запро-

понованої схеми, то в межах оцінки результатів взаємодії слід звернути увагу на вплив усунення збоїв у БП на дані результати [1].

У зв'язку із цим наш підхід спочатку заснований не на розподілі БП на окремі складники, вибудовуванні їх у певну послідовність для подальшого об'єднання процедурою аналізу, а у вихідному припущенні, що механізм взаємодії учасників і структура БП єдині, і нашим завданням є визначити, де й як він працює, а де дає збої.

У зв'язку із цим однією з основних процедур у запропонованій схемі є виявлення неузгодженостей між учасниками в ланцюжку створення цінності й визначення засобів їх усунення для збільшення цінності, створюваної для кінцевого споживача. У силу цього сприйняття БП пропонується проводити її аналіз на трьох рівнях: структура міжорганізаційної мережі/ланцюжка створення цінності (склад учасників, їхні ролі), механізм взаємодії учасників, результати взаємодії. Також важливою особливістю підходу є те, що учасники ланцюжка мають різну переговорну силу, «статус» у БП, займаючи в ній різні позиції, тим самим, володіючи різними можливостями взаємодії. Облік цієї особливості призводить до необхідності розгляду та аналізу БП із позиції домінуючого гравця, який багато в чому визначає особливості її функціонування і координує дії інших учасників. Оскільки домінуюча ланка володіє даними можливостями, здебільшого можна спостерігати, як створювана в межах БП цінність часто відповідає інтересам саме домінуючого учасника, що може також знижувати вигоду, одержувану споживачем. Відповідно, процедура зміни БМ передбачає її коригування у бік «справедливого» розподілу цінності між усіма учасниками, а також збіль-

шення цінності для кінцевого споживача. Відповідно, під час застосування даного підходу до аналізу і визначення напрямів зміни конкретних БП передбачається послідовно здійснити такі кроки (табл. 1).

Табл. 1 демонструє, що спостерігається наявність низки загальних підстав між представленим маркетинговим підходом та іншими підходами: покомпонентно структура аналізу БП, домінування ціннісного складника в розумінні БП, визнання спільного створення цінності учасниками БП, пропозиція схеми для класифікації БП, а також визнання необхідності аналізу і класифікація збоїв і неузгодженостей між учасниками БП.

Проте тільки маркетинговий підхід реально фокусується на окремій організації і партнерах, з якими вона безпосередньо взаємодіє, а на всьому ланцюжку створення цінності, оскільки кожен її учасник робить свій внесок у створення цінності для кінцевого споживача. Водночас від кожного учасника залежать цілісність ланцюжка та величина цінності, яка в підсумку буде отримана кінцевим споживачем. Це пов'язано з тим, що кожен учасник у процесі взаємодії керується передусім власними інтересами, які не завжди збігаються з інтересами кінцевого споживача.

У зв'язку із цим саме маркетинговий підхід говорить про необхідність розуміння і визнання різного статусу учасників ланцюжка створення цінності, а також необхідність координації домінуючою ланкою дій і інтересів інших учасників для збільшення спільно створюваної споживчої цінності. Це можливо шляхом своєчасного визначення збоїв і неузгодженостей у ланцюжку, що виникають між різними учасниками, і пропозицією способів їх подолання.

Таблиця 1

Сприйняття бізнес-процесів за рівнями аналізу

Рівні аналізу	Зміст бізнес-процесу
Перший рівень аналізу	1. Візуалізація міжорганізаційної мережі з її основними учасниками та змістовним описом їхніх ролей. 2. Пошук та виділення домінуючої частини (формування гіпотези). 3. Аналіз різноманіття БП та їх класифікація.
Другий рівень аналізу	4. Визначення механізму (конкретних форм) та напряму координації, здійснюваних домінуючою частиною та іншими учасниками мережі. 5. Визначення та аналіз збоїв та неузгодженостей, що виникають між різними учасниками БП, а також засобів їх подолання. 6. Виявлення найбільш значущих збоїв, їх ранжування (за яких виникає найбільше розмежування між цінністю, виявленою споживачем, та цінністю, привласненою іншими учасниками БП).
Третій рівень аналізу	7. Аналіз показників, що характеризують склад БП на різних рівнях аналізу. 8. Аналіз впливу збоїв та незбалансованості між учасниками БП на характеристики потоків: матеріального, фінансового, клієнтського.

Дана необхідність передусім зумовлена важливістю орієнтації кожного учасника БП окремо і ланцюжка у цілому на інтереси кінцевого споживача, від якого в кінцевому підсумку залежить фінансове благополуччя всіх учасників БП. Виділення домінуючої ланки дає змогу зрозуміти, хто в рамках БП має реальну можливість і докладає активні зусилля щодо впливу на взаємодію інших учасників.

Висновки з цього дослідження. Підсумовуючи особливості описаного вище підходу до аналізу і зміни БП, необхідно відзначити як його основну відмінність, що механізм створення, доведення цінності до споживача, а також отримання прибутку для учасників сприймаються як єдине ціле в контексті мережевої взаємодії учасників БП. Якщо в межах інших підходів даний механізм ділиться на певні блоки, то тут він є єдиним з позиції його розвитку і відтворення. Іншими словами, у

цьому підході за основу береться інша одиниця аналізу – мережа взаємодіючих фірм, що створюють і доводять цінність до кінцевого споживача, а також беруть участь у добуванні частини цінності у вигляді доходу від спільної діяльності, і ланцюжок створення цінності, а не окремо взята організація.

Роль маркетингу як наукової дисципліни у цьому разі дає змогу не тільки зрозуміти, в чому полягають інтереси кінцевого споживача, як учасники ланцюжка повинні взаємодіяти, щоб їх задовольнити, а й яку вигоду учасникам БП принесе довгострокова орієнтація на інтереси кінцевого споживача. У зв'язку із цим маркетинговий підхід уявляється як найбільш підходящий для використання в практиці бізнесу, у тому числі й тому, що він пропонує конкретну послідовність кроків, яку компанії повинні використовувати для аналізу і зміни своїх БП.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками. М: Альпина Паблишер, 2014. 216 с.
2. Bereznoy A. Changing Competitive Landscape Through Business Model Innovation: the New Imperative for Corporate Market Strategy. *Journal of the Knowledge Economy*. 2015. P. 1–22.

REFERENCES:

1. Girotra, K. Optimal business model: Four instruments of risk management [Text] / K. Girotra, S. Netesin – M: Alpina Pablisher, 2014 – 216 p.
2. Bereznoy, A. Changing Competitive Landscape Through Business Model Innovation: the New Imperative for Corporate Market Strategy [Text] / A. Bereznoy // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2015. – P. 1-22.