

Інструменти бізнес-аналізу діяльності підприємств

Аніловська Ганна Ярославівна¹,
Лебединський Данило Миколайович²

Опубліковано	Секція	УДК
30.07.2024	Економіка	338.45

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13253700>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Стаття присвячена дослідженню інструментів бізнес-аналізу діяльності підприємства. Бізнес-аналіз розглянуто як основу, яка своєю чергою забезпечує аналіз бізнес-процесів.

Мета статті досягається через дослідження сутності та видів бізнес-моделей діяльності підприємства, проведення аналізу основних моделей бізнес-аналітики та основних аналітичних інструментів; обґрунтування використання стратегічних сесій як потужного інструменту для розвитку бізнесу. Основними положеннями, на яких базувалось дослідження, були: модель, яка є суттю процесу системного аналізу. Модель є описом аналізованого явища, представляє взаємозв'язки в ньому і дозволяє з високою часткою ймовірності передбачити наслідки запланованих рішень; бізнес-модель можна використовувати як інструмент бізнес-аналізу, оскільки бізнес-модель – це опис ведення бізнесу, завдяки якому компанія приносить прибуток, бізнес-модель – це довгостроковий план функціонування підприємства. Метою створення бізнес-моделі є отримання доходу та максимізація прибутку. Бізнес-моделі використовуються для створення та підтримки конкурентних переваг. Представлені моделі систематизовано за ключовим фактором даної форми, що є джерелом конкурентної переваги. На основі огляду теорії та літератури з описаної теми компоненти бізнес-моделей представлено найбільш систематично та універсально через дев'ять елементів, що створюють бізнес-простір підприємства: ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти, канали розподілу, відносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, потоки доходів, структура витрат.

У статті проаналізовано основні моделі бізнес-аналітики як інструментарію бізнес-аналізу. Основними моделями бізнес-аналітики є: діаграми діяльності, інтелект-карти, дорожні карти продукту, організаційні схеми, SWOT аналіз, каркас інтерфейсу користувача, діаграма технологічного процесу (PFD), аналіз PEST, діаграма суб'єкт-зв'язок.

За результатами проведеного дослідження можна також стверджувати, що одним з потужних інструментів для розвитку бізнесу є стратегічна сесія. Стратегічна сесія спрямована на визначення і обговорення важливих напрямів руху та часто на підвищення мобільності в реагуванні на зміни ринку.

¹доктор економічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук, Львівський торговельно-економічний університет, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0154-1584>

²бізнес консультант, консалтингова агенція " Uphill Partners "

Ключові слова: модель, бізнес-модель, бізнес-аналіз, моделі бізнес-аналізу, стратегічна сесія.

Tools for business analysis of enterprises

Annotation. The article is devoted to the study of tools for business analysis of enterprise activity. Business analysis is considered as a basis, which in turn provides analysis of business processes.

The purpose of the article is achieved through the study of the essence and types of business models of the enterprise, analysis of the main models of business analytics and the main analytical tools; rationale for using strategic sessions as a powerful tool for business development.

The main provisions on which the research was based were: the model, which is the essence of the system analysis process. The model is a description of the analyzed phenomenon, represents the relationships in it and allows predicting the consequences of planned decisions with a high probability; A business model can be used as a business analysis tool because a business model is a description of how a business is run, through which a company makes a profit, a business model is a long-term plan for the operation of an enterprise. The purpose of creating a business model is to generate revenue and maximize profits.

Business models are used to create and maintain competitive advantages. The analysis of existing business models made it possible to identify the main ones: pricing models, marketing models, convenient models, experience models, "plus" product models, channel models, innovation models, legal document models, financial models, intermediary models, trust models, implementation models, update models, extension models.

The presented models are systematized according to the key factor of this form, which is a source of competitive advantage. Based on a review of theory and literature on the described topic, the components of business models are presented most systematically and universally through nine elements that create the business space of an enterprise: value proposition, customer segments, distribution channels, customer relations, key resources, key activities, key partners, revenue streams, cost structure.

The article analyzes the main models of business analytics as a toolkit of business analysis. The main models of business intelligence are: activity diagrams, intelligence maps, product roadmaps, organizational charts, SWOT analysis, user interface framework, technological process diagram (PFD), PEST analysis, entity-relationship diagram.

Business analysts use a variety of tools and techniques to better understand the client's business processes and project objectives and provide valuable solutions for the organization.

The list of these methods includes: surveys - conducted to obtain information about needs, expectations and problems related to business processes; analysis of documents and reports on business processes - study of processes in the organization and their functioning; analysis of data and indicators regarding the functioning of the company - collection of information about processes and activities in the organization; display and modeling of business processes – graphical presentation of business processes and understanding of their functioning using BPMN; competitive analysis – understanding the competitive market and how competitors work; brainstorming - a technique used to create innovative ideas and solutions; use case diagrams – representations of how users interact with the system; user stories – a description of the role of individual users and their requirements for the system; requirements analysis - research to determine the functionality and functions required for the project; intellectual maps – graphic representation of various concepts and ideas related to the project; Agile approach (that is, Agile methodology) is a method that allows you to flexibly adapt to the changing requirements and needs of customers.

According to the results of the conducted research, it can also be stated that one of the powerful tools for business development is a strategic session. A strategic session is aimed at identifying and discussing important directions of movement and often at increasing mobility in responding to market changes.

Keywords: model, business model, business analysis, business analysis models, strategic session.

Вступ

Постановка проблеми. Одним з факторів забезпечення ефективної діяльності бізнесу є наявність чітко визначених цілей як стратегічних, так і операційних. Стратегічна діяльність підприємства спрямована на досягнення позитивної динаміки показників діяльності, а операційна діяльність повинна бути основою для реалізації цих стратегічних цілей. Для реалізації як стратегічних, так і операційних цілей підприємству необхідно володіти інформацією про свої можливості, незадіяні резерви, а також володіти інструментами, які їх ідентифікують. Вирішення цих завдань є можливим завдяки використанню моделей бізнес-аналізу в процесі підтримки діяльності підприємства. Побудова та реалізація цих моделей стає більш ефективною, якщо цей процес відбувається з використанням сучасних технологій - інформаційних, інноваційних, програмних, що забезпечує виконання розрахунків, проведення аналізу, оцінку бізнес-ситуації в реальному часі і допомагає приймати управлінські рішення. Це визначає актуальність дослідження в цій області.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та завдання розробки і використання інструментів і моделей бізнес-аналітики є предметом дослідження багатьох науковців. Детальному аналізу ними піддаються моделі бізнес-аналітики, інструменти і способи збору та опрацювання інформації для їх реалізації. Так, Скриль В. В., який досліджує еволюцію і класифікацію бізнес-моделей підприємства [7], зарубіжні науковці А. Остервальдер та Й. Пігнеур, предметом досліджень яких є розробка бізнес-моделей [2] та інші.

Метою даної статті є дослідження моделей бізнес-аналізу діяльності підприємства, які забезпечують аналіз бізнес-процесів, а також сучасні інструменти і технології, які забезпечують побудову і використання моделей бізнес-аналізу.

Мета статті досягається через дослідження сутності та видів бізнес-моделей діяльності підприємства, проведення аналізу основних моделей бізнес-аналітики та основних аналітичних інструментів; обґрунтування використання стратегічних сесій як потужного інструменту для розвитку бізнесу.

Результати

Проведення дослідження вимагає попереднього визначення сутності основних категорій, що в ньому використовуються. Стосовно представленого дослідження до них належать: бізнес-модель, модель бізнес-аналітики, інструменти бізнес-аналітики.

Бізнес-модель – це опис ведення бізнесу, завдяки якому компанія отримує прибуток, тобто бізнес-модель визначає як компанія створюватиме, забезпечуватиме та отримуватиме прибуток. На прибутковість бізнес-моделі мають вплив два основні фактори - ціноутворення та витрати. Фактично бізнес-модель дає відповідь на питання, які є базовими для прийняття стратегічних рішень. Деякі бізнес-моделі окрім економічного контексту передбачають обмін цінностями в соціальній чи культурній сфері.

Багато авторів у своїх публікаціях намагаються визначити форму, яку може приймати бізнес-модель. На основі огляду літератури представлено найпопулярніші форми (табл. 1), які є результатом спостережень за практикою господарювання.

Представлені моделі систематизовано за ключовим фактором даної форми, що є джерелом конкурентної переваги.

Таблиця 1

Форми бізнес-моделей

Модель	Ключовий фактор	Приклад використання
1	2	3
Моделі ціноутворення	Ціна	Залучення покупців низькими цінами та широким асортиментом товарів.
Маркетингові моделі	Маркетинг	Компанії, які використовують white label, виробляють продукти або послуги, які продаються під брендом інших компаній.
Зручні моделі	Зручність для клієнта	Комплексна пропозиція: створення та пропозиція пакету продуктів або послуг, які утворюють один пакет
Моделі досвіду	Клієнтський досвід	Вищі ціни на конкурентоспроможну продукцію завдяки сильному бренд-менеджменту.
Моделі продукції «плюс»	Стандартний продукт з додатковою вартістю	Ефективно виготовлені та широко розповсюджені продукти під впізнаваним брендом за вищою ціною
Канальні моделі	Канали збуту	Посередництво в реалізації однорідної продукції, але з корисними післяпродажними послугами (консалтинг, технічне обслуговування), конкретному сегменту покупців.
Інноваційні моделі	Інновація	Вкладення значних коштів в дослідження та розробку нових технологій, щоб забезпечує пропозицію унікальних продуктів за високими цінами
Моделі правових документів	Юридичні інструменти	Компанія ліцензує інші компанії, які хочуть використовувати її винаходи. Сама ж компанія фокусується на дослідженнях і розробках.
Фінансові моделі	Фінансування	Скорочення терміну операційного циклу. Отримання високих прибутків, зберігаючи низькі запаси та передоплату.
Моделі посередників	Посередництво	Компанія створює відкритий ринок для всіх зацікавлених сторін і збирає комісійні за укладені на ньому угоди.
Моделі довіри	Довіра і ризик	Створення та надання рішень, які стають галузевими стандартами і їх можна ліцензувати. Доходи та прибутки надходять від продажу продукції та ліцензійних зборів.

Моделі впровадження	Спосіб реалізації	Розширення за рахунок нових додаткових каналів продажу та обслуговування або вихід на нові ринки.
Моделі оновлення	Нова форма	Компанії створюють нові формати магазинів, які використовують досвід роздрібної торгівлі в мерчандайзингу, роздрібній торгівлі, бренд-менеджменті та мінливих потребах споживачів.
Розширювальні моделі	Розширення бізнесу	Розширення діяльності компанії за допомогою нових продуктів для існуючих клієнтів.

Складено за: [1]

Щоб зрозуміти функціонування бізнес-моделі та її важливість, необхідно знати її структуру та компоненти. У літературі багато авторів перераховують багато різних компонентів бізнес-моделі. На основі огляду теорії та літератури з описаної теми компоненти бізнес-моделей були представлені найбільш систематично та універсально А. Остервальдером та ґ.Пігнеур, які вказують на дев'ять елементів, що створюють бізнес-простір підприємства. [2] Вони включені в табл. 2.

Таблиця 2

Сфери та елементи бізнес-моделей

Сфера	Елементи
Пропозиція	ціннісна пропозиція
Клієнти	клієнтські сегменти
	канали розподілу
	відносини з клієнтами
Інфраструктура	ключові ресурси
	ключові види діяльності
	ключові партнери
Фінансове становище	потоки доходів
	структура витрат

Складено за: [2,3]

Важливими і значимими елементами є економічна ефективність діяльності. Тому, щоб оцінити будь-який елемент, його необхідно виміряти. Однією з пропозицій, яку ми можемо знайти в літературі з цього питання, є пропозиція як кількісних, так і якісних факторів, запропонована ґ.Джевецьким. [4] Автор представив детальне обґрунтування прийняття концепції бізнес-моделі за А. Остервальдером. У дослідженні враховувалися дві групи факторів: кількісні та якісні. Їх огляд наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Чинники кількісних та якісних змін у бізнес-моделі

Компонент моделі	Фактори кількісних змін.	Фактори якісних змін
1	2	3
Сегменти клієнтів	кількість сегментів/груп клієнтів, які обслуговуються,	зміни, спрямовані на охоплення більшої кількості клієнтів у поточному сегменті клієнтів

		зміна способу визначення ключового клієнта дії, спрямовані на зменшення кількості найменш прибуткових клієнтів
Ціннісна пропозиція	кількість наданих товарів/послуг кількість післяпродажних послуг, які надає компанія сфери діяльності (ринки, галузі, в яких працює компанія) ціни на продукцію/послуги	покращення існуючих продуктів/послуг покращення післяпродажного обслуговування, яке надає компанія;
Канали	кількість каналів збуту/розповсюдження кількість каналів післяпродажного обслуговування	удосконалення способів доставки товару/послуги до клієнта (каналів збуту) удосконалення методу та каналів післяпродажного обслуговування
Відносини з клієнтами	кількість каналів зв'язку з клієнтами	покращення обслуговування клієнтів, оптимізація, вдосконалення маркетингових інструментів зміна способів побудови та підтримки відносин з клієнтами
Вхідні потоки	кількість джерел доходу кількість способів (форм) оплати за продукти/послуги	відсутні
Ключові ресурси	кількість людських ресурсів кількість фінансових ресурсів кількість фізичних ресурсів	отримання співробітниками нових, раніше неіснуючих в компанії компетенцій
Ключові види діяльності	кількість проведених заходів, які є ключовими для процесу створення вартості підприємством процеси/функції, які виконує підприємство	запровадження заходів, які є ключовими для процесу створення вартості і які досі не реалізовувалися в компанії покращення способу реалізації процесів/функцій
Ключові партнери	кількість ключових партнерів	зміна ключових критеріїв оцінки партнерів зміна типу ресурсів, отриманих від ключового партнера
Структура витрати	кількість статей витрат	дії, спрямовані на оптимізацію витрати

Складено за: [4]

Модель є суттю процесу системного аналізу. Модель є описом аналізованого явища, представляє взаємозв'язки в ньому і дозволяє з високою часткою ймовірності передбачити наслідки запланованих рішень.

Бізнес-модель можна використовувати як інструмент бізнес-аналізу, оскільки бізнес-модель – це опис ведення бізнесу, завдяки якому компанія приносить прибуток.

Охарактеризуємо основні моделі бізнес-аналітики як інструментарію бізнес-аналізу.

Модель бізнес-аналітики описує кроки, які виконує компанія для завершення певного процесу. Моделювання процесу є ключовим фактором для підвищення ефективності процесу.

Оскільки на підприємстві існує багато різних типів процесів, організацій і функцій, в бізнес-аналізі використовують різноманітні візуальні моделі для відображення та аналізу даних.

Основними моделями бізнес-аналітики є (табл. 4):

Таблиця 4

Основні моделі бізнес-аналітики

№	Назва моделі	Зміст моделі
1	Діаграми діяльності	Це тип поведінкової діаграми UML, яка описує, що має статися в системі. Вони особливо корисні для передачі процесів і процедур зацікавленим сторонам як у бізнесі, так і в командах розробників. Можна використовувати такий інструмент діаграми UML, як Lucidchart, щоб створити діаграму активності, щоб представити процес входу на веб-сайт або завершення транзакції, наприклад зняття або внесення грошей.
2	Інтелект-карти	Бізнес-діаграми призначені не лише для остаточного аналізу та документування. Вони також корисні під час початкової фази мозкового штурму проекту. Рекомендовані інтелектуальні карти допомагають спеціалістам організувати іноді хаотичний процес мозкового штурму, щоб ідеї, проблеми та запити були чітко охоплені та класифіковані.
3	Дорожні карти продукту	Описує розробку та запуск продукту та його функцій. Вони забезпечують цілеспрямований аналіз еволюції продукту, який допомагає розробникам та іншим зацікавленим сторонам зосередитися на ініціативах, які додають пряму цінність для користувача. Корисність дорожніх карт продуктів полягає в їх гнучкості та діапазоні застосувань. Можна створювати різноманітні дорожні карти продукту, щоб проілюструвати різну інформацію, зокрема: технічне обслуговування та виправлення помилок, релізи функцій, стратегічні цілі продукту високого рівня. Визначений план продукту та дорожня карта допомагають відділу продажів бути в курсі розробників, щоб вони могли надавати точну та своєчасну інформацію своїм потенційним клієнтам. Оскільки дорожні карти продуктів настільки універсальні та широко використовуються командами та

		організаціями, вони є важливою частиною інструментарію аналітика. У Lucidchart можна поєднувати дані та встановлювати умовне форматування в дорожній карті свого продукту, щоб швидко відстежувати прогрес.
4	Організаційні схеми	Організаційна схема показує ієрархію компанії або одного з її відділів чи команд. Це особливо корисні довідкові діаграми для співробітників, щоб швидко визначити ключових зацікавлених сторін і контактних осіб для проектів або запитів. Крім того, організаційні діаграми виявляються корисними для аналізу зацікавлених сторін і моделювання нових груп і команд після організаційних змін.
5	SWOT аналіз	SWOT-аналіз оцінює сильні та слабкі сторони компанії та визначає будь-які можливості та загрози для цієї компанії. SWOT-аналіз допомагає зацікавленим сторонам приймати стратегічні рішення щодо свого бізнесу. Мета полягає в тому, щоб використовувати сильні сторони та можливості, одночасно зменшуючи вплив внутрішніх і зовнішніх загроз і слабких сторін. З точки зору візуального моделювання SWOT-аналіз досить простий. Типова модель матиме чотири коробки або квадранти – по одному для кожної категорії – з маркованими списками відповідних результатів.
6	Каркас інтерфейсу користувача	Команди розробників використовують каркаси (також звані макетами або прототипами), щоб візуально окреслити та спроектувати макет для певного екрана. Іншими словами, каркаси — це креслення веб-сайту або програми. Вони допомагають зацікавленим сторонам оцінити, як користувачі будуть орієнтуватися в програмному забезпеченні або веб-сайті, щоб досягти успіху. Рівень деталізації каркасів коливається від низької до високої точності прототипів. Каркаси з низьким рівнем точності – це найпростіші контури, які показують лише основний макет екрана. Каркаси високої точності зазвичай візуалізуються на пізніших етапах планування та містять певні елементи інтерфейсу користувача (наприклад, кнопки, спадні панелі, текстові поля тощо) і відображатимуть, як має виглядати остаточна реалізація на екрані.
7	Схема процесу	Діаграма технологічного процесу (PFD) зазвичай використовується в технологічній інженерії для визначення основного технологічного процесу на підприємстві, але її також можна використовувати в інших сферах, щоб допомогти зацікавленим сторонам зрозуміти, як працює їхня організація. PFD найкраще підходить для: документування процесу, аналізу процесу внесення змін або вдосконалень,

		поліпшення розуміння та спілкування між зацікавленими сторонами. Шаблон потоку бізнес-процесу дозволяє відобразити конкретний бізнес-процес у блок-схемі за допомогою нашого шаблону. Необхідно створити карту процесів і вставити потік бізнес-процесів.
8	Аналіз PEST	PEST-аналіз оцінює зовнішні фактори, які можуть вплинути на результати бізнесу. Ця аббревіатура позначає чотири елементи, які впливають на бізнес: P - політичний, E - економічний, S - соціологічний і T - технологічний. Аналіз PEST оцінює можливі фактори в кожній категорії, а також їхній потенційний вплив, тривалість ефекту, позитивний чи негативний вплив і рівень важливості. Цей тип бізнес-аналітики допомагає зацікавленим сторонам керувати ризиками, стратегічно планувати та переглядати бізнес-цілі та результати, а також потенційно отримати конкурентну перевагу.
9	Діаграма суб'єкт-зв'язок	Діаграма зв'язків сутностей (ER-діаграма) ілюструє, як такі сутності, як люди, об'єкти чи поняття, пов'язані між собою в системі. Наприклад, діаграма ER може показати, як терміни в бізнес-глосарії організації співвідносяться один з одним. Діаграми ER складаються з трьох основних частин: сутності, відносини, атрибути. Атрибути посилаються на сутності та описують додаткові деталі концепції. Відносини – це те, де виникають ключові ідеї з діаграм ER. У візуальній моделі зв'язки між елементами ілюструються числово або за допомогою нотації «гусяча лапка». Ці діаграми найчастіше використовуються для моделювання структур баз даних у розробці програмного забезпечення та бізнес-інформаційних системах.

Складено за: [5]

Сфера бізнес-аналітики включає:

- розуміння потреб кожного учасника процесу бізнес-аналізу шляхом аналізу бізнес-вимог і цілей;
- виявлення проблем, пов'язаних з бізнес-процесами та їх оптимізація,
- створення документу з узагальненням бізнес-вимог;
- переклад отриманих вимог на: конкретні шляхи користувача, моделі бізнес-процесів, припущення та залежності функцій і систем, продуктивність, зручність використання, а також різні типи діаграм;
- підготовка функціональних і нефункціональних вимог у вигляді документації;
- співпраця з проектною командою;
- можливе уточнення вимог з клієнтом та оновлення документації.

Бізнес-аналітики використовують різноманітні інструменти та методи, щоб краще зрозуміти бізнес-процеси клієнта та цілі проекту та надати цінні рішення для організації. Список цих методів включає:

- опитування – проводяться для отримання інформації про потреби, очікування та проблеми, пов'язані з бізнес-процесами;
- аналіз документів і звітів щодо бізнес-процесів - вивчення процесів в організації та їх функціонування;
- аналіз даних та показників щодо функціонування компанії - збір інформації про процеси та діяльність в організації;
- відображення та моделювання бізнес-процесів – графічне представлення бізнес-процесів та розуміння їх функціонування за допомогою BPMN;
- аналіз конкуренції – розуміння конкурентного ринку та того, як працюють конкуренти;
- мозковий штурм - техніка, яка використовується для створення інноваційних ідей і рішень;
- діаграми варіантів використання – представлення того, як користувачі взаємодіють із системою;
- історії користувачів – опис ролі окремих користувачів та їхні вимоги до системи;
- аналіз вимог – дослідження для визначення функціональності та функцій, необхідних для проекту;
- інтелектуальні карти – графічне представлення різних концепцій та ідей, пов'язаних з проектом;
- Agile підхід (тобто Agile методологія) – метод, який дозволяє гнучко адаптуватися до мінливих вимог і потреб клієнтів.

Більшість із цих інструментів використовуються в основному на початку циклу проектування: на стадії брифінгу, відкриття або проектування, коли розпізнаються бізнес-потреби клієнта, а рішення перетворюються на проект.

Одним з потужних інструментів для розвитку бізнесу є стратегічна сесія. Стратегічна сесія спрямована на визначення і обговорення важливих напрямів руху та часто на підвищення мобільності в реагуванні на зміни ринку.

Підготовка до Стратегічної сесії: ключові етапи і рекомендації

Створення якісного фундаменту перед проведенням самої сесії є чи не першою запорукою успіху. Цей процес включає в себе декілька важливих етапів з боку бізнесу:

1. Визначення замовника сесії.

Зазвичай замовником стратегічної сесії є власник бізнесу або лідер С-рівня (посади категорії C-level, або керівного рівня: CEO - Головний виконавчий директор (Chief Executive Officer), CTO - Технічний директор (Chief technology officer або Chief technical officer), CIO - Директор з інформатизації (Chief Information Officer), COO - Операційний директор (Chief Operating Officer).) [6]. Він\вона відповідає за визначення мети сесії та очікувані результати.

2. Вибір фасилітатора або коуча.

Підготовка включає вибір часто зовнішнього експерта (за відсутності внутрішнього), який може бути досвідченим фасилітатором чи коучем. Надзвичайно важливо провести особисту зустріч із таким фахівцем для встановлення довіри та взаєморозуміння.

Також проведення стратегічної сесії можна довірити внутрішньому спеціалісту, надзвичайно важливо є його залученість у підготовку та проведення сесії та авторитетність в організації.

3. Визначення учасників сесії.

Лідер\замовник разом з фасилітатором визначають, хто повинен брати участь у стратегічній сесії. Вибір учасників важливий, оскільки вони мають представляти ключові напрями та підрозділи бізнесу.

4. Індивідуальні зустрічі з учасниками.

Фасилітатор проводить індивідуальні зустрічі-інтерв'ю з усіма учасниками сесії для збору даних та визначення їхніх потреб та цілей. Це допомагає зрозуміти, які цілі вони ставлять перед собою на сесії.

В процесі збору інформації від учасників застосовуються різні техніки (все залежить від навиків фасилітатора).

5. Визначення плану сесії.

На основі зібраних даних фасилітатор та замовник визначають план сесії та її основні завдання.

Підготовка до стратегічної сесії є ключовим етапом у забезпеченні успіху самої сесії. Від цілеспрямованої та якісної підготовки залежить результативність і впровадження стратегічних рішень у бізнесі.

Організація стратегічної сесії: вибір формату та рекомендації

Стратегічна сесія — це ключовий інструмент для розвитку бізнесу, і вибір формату проведення цієї сесії має велике значення. Основні формати та рекомендації щодо їх організації:

1. Онлайн формат дозволяє учасникам брати участь у сесії з будь-якого місця, що зручно для них. Для успішної онлайн сесії важливе дотримання низки умов, а саме:

- створення віртуального робочого середовища для учасників, в якому вони можуть спілкуватися та обмінюватися ідеями. Часто це цифрові дошки, хмарні простори для акумуляції та обміну інформацією;
- опційно попередньо необхідно провести ефективні базові вправи для налагодження командної роботи в онлайн режимі (спільні сесії вирівнювання очікувань, ретроспективи та ін.);
- забезпечення зручного часу для всіх учасників, враховуючи різницю в часових поясах;
- заздалегідь необхідно надати інструкції щодо використання онлайн платформи та правил сесії.

2. Офлайн формат.

Офлайн зустрічі топ-команди найбільш ефективні, оскільки вони створюють можливість для неформального спілкування та позитивної командної динаміки. Основні рекомендації: вибір просторого та комфортного приміщення для сесії; забезпечення хорошого освітлення, вентиляції та необхідного обладнання для фасилітатора або коуча.

Окрему увагу необхідно приділити дизайну\архітектурі простору, а це - правильне розміщення столів, бордів, фліпчартів. Завдяки цьому зустріч матиме необхідну динаміку.

3. Змішаний формат

Змішаний формат використовується, коли частина команди зустрічається офлайн, а інша - онлайн. З досвіду проведення він є найменш ефективним з трьох наведених варіантів. Для успішного проведення такого формату важливо: забезпечити єдиний інформаційний простір для всіх учасників (місця де можна акумулювати інформацію, цифрову та фізичну дошки, відеозв'язок, хороше аудіо). Ймовірно буде потрібно більше фасилітаторів, які фокусуватимуться на двох паралельних потоках (онлайн\офлайн).

Стратегічна сесія: підсумки та артефакти. Після завершення стратегічної сесії необхідно забезпечити втілення отриманих ідей та зберегти динаміку, яку їм вдалося

створити під час цього заходу. Це важливе питання, оскільки успіх сесії має переходити в реальну практику та покращувати бізнес-процеси компанії.

Зберегти підсумки та артефакти стратегічної сесії для подальшого використання та досягнення результатів можна так:

1. Створення чіткого плану дій. Першим та найважливішим кроком після завершення стратегічної сесії є розробка чіткого плану дій. У цьому плані повинні бути визначені конкретні завдання, строки їх виконання, а також відповідальні особи за кожен етап. Сплановані дії мають бути пов'язані з ключовими рішеннями та ідеями, які були висловлені під час сесії. Це допоможе уникнути втрати динаміки та забезпечити системну реалізацію стратегії.

2. Створення артефактів. Під час стратегічної сесії генеруються багато цінних матеріалів та ідей. Важливо зафіксувати їх у вигляді артефактів, таких як чеклисти, скетч нотатки, діаграми тощо. Ці артефакти стануть важливим джерелом інформації та інструкцій для команди під час реалізації стратегії. Вони також допоможуть зберегти результати сесії у незмінному вигляді та передати їх іншим стейкхолдерам. Альтернативно, корисно використовувати фото, відео та аудіо фіксацію напрацювань.

3. Залучення зацікавлених осіб. Практика показує, що успішна реалізація стратегії потребує активної участі всіх зацікавлених осіб. Ось чому важливо залучити команду та інших стейкхолдерів до впровадження стратегії. Комунікація та спільна робота відіграють ключову роль у збереженні динаміки та результатів сесії. Тому важливо створити механізми для залучення всіх, хто може допомогти у реалізації стратегії.

4. Моніторинг та оцінка прогресу. Щоб зберегти динаміку та результати, необхідно систематично відстежувати та оцінювати прогрес у впровадженні стратегії. Моніторинг допоможе вчасно виявити можливі відхилення та внести корективи у план дій. Крім того, він надасть можливість демонструвати видимий прогрес команді та стейкхолдерам, що мотивуватиме до подальших зусиль.

5. Збереження ентузіазму. Сесія зазвичай надихає та запалює команду. Важливо підтримувати цей ентузіазм після її завершення. Це можна зробити через постійну комунікацію, позитивне підкріплення та своєчасні заохочення. Ентузіазм - це рушійна сила, яка допомагає зберегти динаміку та результати на шляху до успішної реалізації стратегії.

Хорошою практикою є впровадження культури стратегування в організації, тобто стратегічна сесія не як одноразове явище, а як процес. З цих міркувань лідери організовують стратегічні сесії на регулярній основі раз на квартал чи півріччя - залежно від внутрішньої та ринкової динаміки.

Висновки

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Виходячи з визначення бізнес-моделі як опису способу ведення бізнесу, необхідним є здійснення систематизації сфер та елементів бізнес-моделей. Сферами визначено: пропозицію, клієнтів, інфраструктуру, фінансове становище. Для цих сфер основними елементами є пропозиція, канали розподілу, партнери, потоки доходів, структура витрат.

2. Бізнес-модель та бізнес-аналіз - поняття взаємопов'язані, оскільки бізнес-модель це фактично опис процесу, алгоритму ведення бізнесу, а бізнес-аналіз реалізується за окремими етапами та управлінськими рішеннями цього процесу.

3. Основними моделями бізнес-аналітики є: діаграми діяльності, інтелект-карти, дорожні карти продукту, організаційні схеми, SWOT аналіз, каркас інтерфейсу користувача, діаграма технологічного процесу, аналіз PEST, діаграма суб'єкт - зв'язок.

4. Основними аналітичними інструментами та методами, які використовуються в процесі бізнес-аналізу, є: опитування, аналіз документів і звітів, аналіз даних, відображення та моделювання бізнес-процесів, аналіз конкуренції, діаграми варіантів використання, інтелектуальні карти, Agile-методологія.

5. Важливим аналітичним інструментом забезпечення ефективності бізнесу є стратегічні сесії.

6. Системи бізнес-аналітики можна використовувати на різних рівнях управління, починаючи від стратегічного планування до тактичного та оперативного рівнів.

Список використаних джерел

1. Grabosz J. Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego, [w:] B.A. Basińska, I. Garnik (red.), Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.2014.
2. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Gliwice: Wydawnictwo Helion. 2013
3. Grażyna Golik-Górecka, Rafał Skonieczka Determinanty wzrostu i rozwoju modelu biznesowego z uwzględnieniem cyklu życia organizacji // ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI POZNAŃSKIEJ, №77, 2018 .49-63
4. Drzewiecki, J. Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji. Prace Naukowe UE we Wrocławiu.2015.
5. Посібник як намалювати діаграму варіантів використання в Lucidchart URL:<https://www.mindonmap.com/uk/blog/lucidchart-use-case-diagram/>
6. Посади C-level: хто такі CMO, CEO, CFO, CVO, CIO і інші С. URL:<https://www.bmb.com.ua/2021/06/c-level-cmo-ceo-cfo-cvo-cio-c.html>
7. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція і класифікація //Збірник наукових праць "Економіка і суспільство". Мукачівський державний університет. Випуск 7. 2016. С.490-497.