

## Вопросы для повторения

- Назовите ключевые фразы из определения бизнес-процесса
- В чем особенности определения «Бизнес-процесс» в BPM СВОК?
- Назовите несколько компонентов бизнес-процесса
- С какой целью выделяют компоненты бизнес-процесса?

# Классификации бизнес-процессов

Точилкина Татьяна Евгеньевна,  
Онокой Людмила Сергеевна

# План лекции

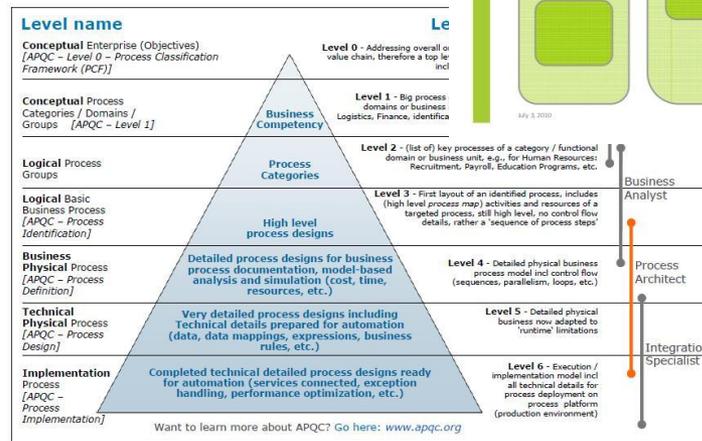
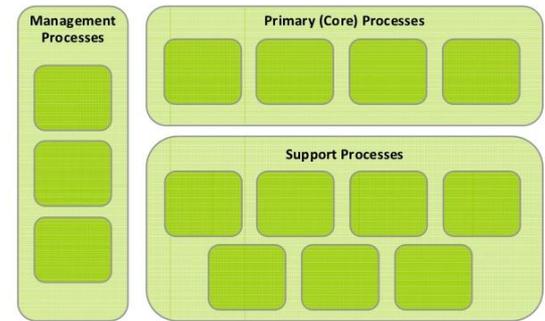
- Классификации бизнес-процессов
- Конфигурации создания ценности

# Классификации бизнес-процессов

- Существует много подходов к ...



Types of Processes



Бизнес-процессы классифицируются в зависимости от различных факторов



# Классификация бизнес- процессов по содержанию

# Классификация бизнес-процессов

## 2 группы

- Простейший способ классификации – 2 группы
  - Основные (Primary processes)
  - Вспомогательные (Support processes)

- **Основные**

составляют цепочку создания ценности, в которой каждый шаг добавляет ценность к предыдущему и, в конечном счете, в создание ценности для потребителя

- **Вспомогательные**

предназначены для поддержки основных, обычно через управление ресурсами и/или инфраструктурой, необходимых основным процессам

### Примеры

цепочка создания ценности, предложенная Майклом Портером



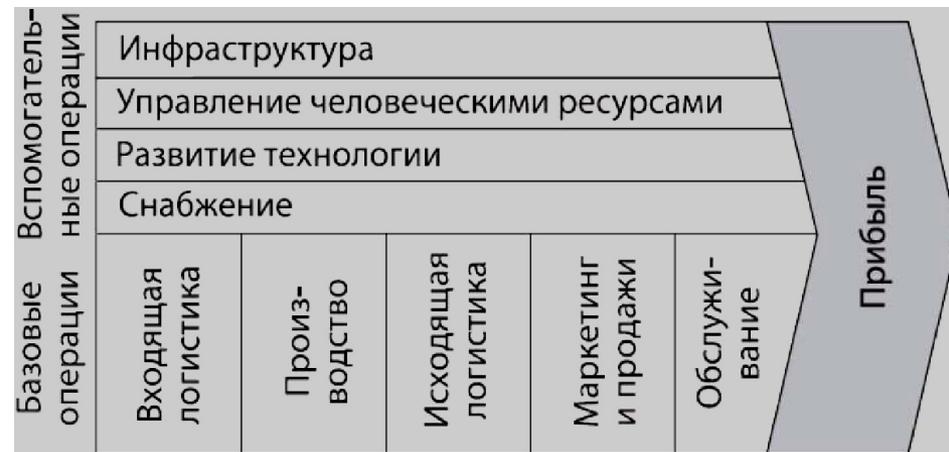
# Классификация бизнес-процессов

## Primary + Support

### Цепочка создания ценности Майкла Портера

#### Основные виды деятельности (базовые операции)

- Входящая логистика связана с приёмом и хранением материальных ресурсов, учётом и расписанием поставок
- Операции - все виды деятельности, направленные на превращение входящих потоков ресурсов в готовую продукцию
- Исходящая логистика связана с подготовкой готовой продукции и транспортировкой её покупателю
- Маркетинг и продажи - это все мероприятия, которые информируют покупателей о предложениях компании и делают возможным совершение покупки
- Обслуживание включает виды деятельности по сохранению ценности продукта для покупателя: установка, ремонт, обучение и обеспечение запасными частями

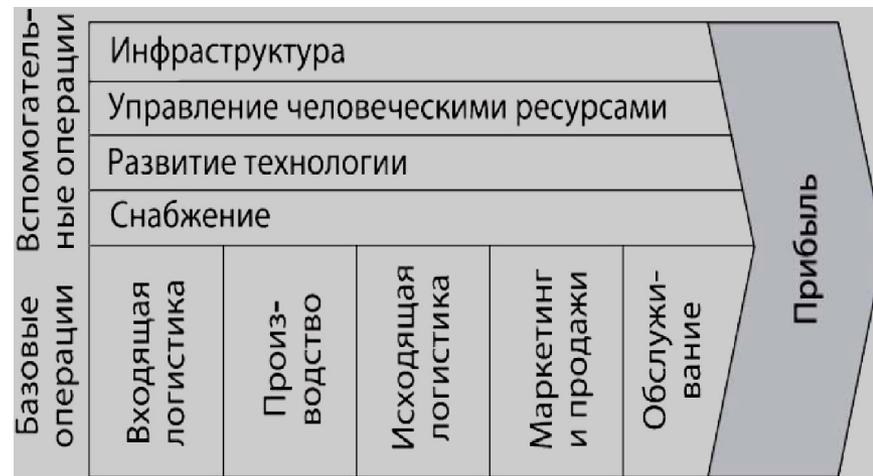


# Классификация бизнес-процессов

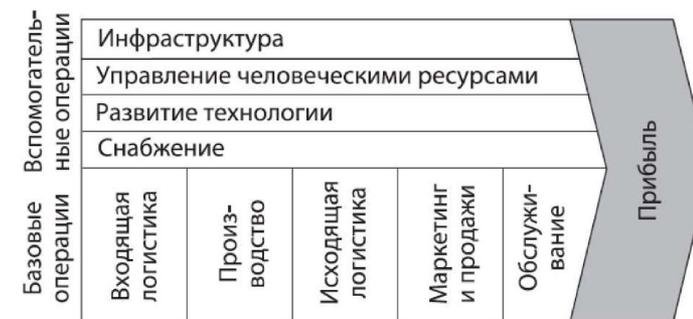
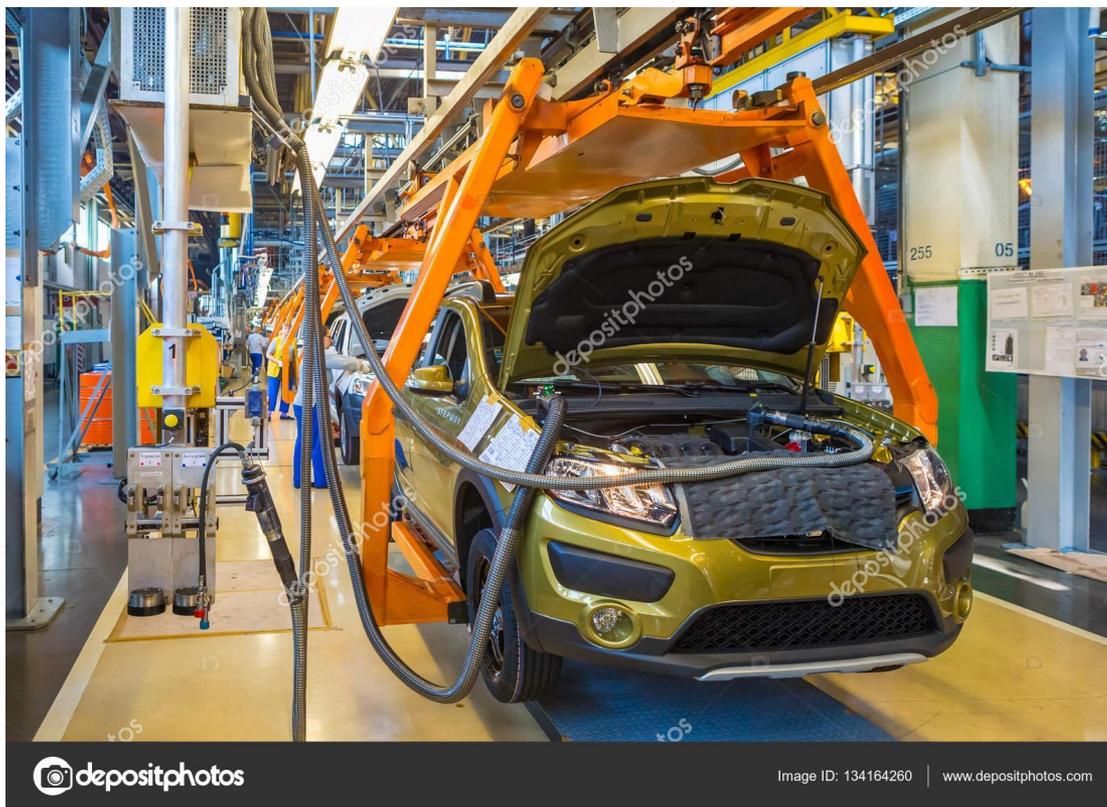
Primary + Support.

## Цепочка создания ценности Майкла Портера

- Основные виды деятельности
- Вспомогательные виды деятельности (вспомогательные операции)
  - Инфраструктура: общий менеджмент, планирование, финансы, бухгалтерский учёт, управление качеством, решение юридических вопросов и взаимодействие с государственными органами
  - Управление человеческими ресурсами: мероприятия по подбору, отбору, обучению, развитию и мотивации всех сотрудников организации
  - Развитие технологий: деятельности, которые можно разделить на две группы - действия по улучшению продукта или вспомогательных процессов
  - Снабжение: в отличие от входящей логистики, связано с процессом приобретения материальных ресурсов, необходимых для функционирования предприятия, включая оборудование, недвижимость, офисные принадлежности и другие ресурсы



# Классификация бизнес-процессов Primary + Support



Этапы производства автомобилей Toyota  
<https://www.youtube.com/watch?v=CZwmXgd-Vts>

# Классификация APQC PCF

- APQC's Process Classification Framework иерархическая структура бизнес-процессов коммерческой организации, разработанная Американским центром производительности и качества APQC.
- Система классификации процессов APQC® (PCF-Process Classification Framework) является наиболее используемой системой процессов в мире
- Разные версии PCF



# Классификация APQC РСФ

- Данная классификация представляет собой **универсальный перечень возможных бизнес-процессов организации и список показателей (метрик)**, которые позволяют измерять их эффективность.
- Она подходит **для производственных предприятий, любых коммерческих организаций**. На сайте APQC доступна оригинальная классификация и ее отраслевые версии на английском языке.
- Классификация позволяет:
  - **Изучить процессы и группы процессов**, которые могут быть в организации.
  - **Оценить работу компании с процессной точки зрения**.
  - **Провести сравнительный анализ деятельности предприятия с типовой моделью**.
  - **Определить, какие процессы стоит развивать**, а в каких нет необходимости.
  - **Выявить метрики**, которые будет полезно контролировать в своих бизнес-процессах.

# Классификация APQC PCF



## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

Разработка целей и стратегии

Разработка и управление бизнес-возможностями



## ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Генерируют прибыль компании.

Разработка и управление товарами и услугами

Продвижение на рынке и продажа товаров и услуг

Предоставление вещественных товаров

Предоставление услуг

Управление обслуживанием клиентов



## СЕРВИСНЫЕ (ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ) ПРОЦЕССЫ

Обеспечивают стабильное функционирование основных процессов.

Подготовка и управление трудовыми ресурсами

Управление информационными технологиями (IT)

Управление финансовыми ресурсами

Приобретение, формирование и управление активами

Управление рисками предприятия, соответствием требованиям, устранением последствий и способностью к восстановлению

Управление внешними взаимоотношениями

- APQC PCF включает объединенные в группы процессы. На верхнем уровне классификации они делятся на 3 вида, к которым относятся 13 групп бизнес-процессов.

# Классификация АРQC РСF

- Процессы управления — связаны с разработкой стратегических целей компании и управлением бизнес-возможностями. Например, оценка внешней среды или формулирование стратегий бизнес-подразделений.



## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

Разработка целей и стратегии

Разработка и управление бизнес-возможностями

# Классификация APQC РСФ

- Основные бизнес-процессы компании — определяют создание и предоставление товаров или услуг клиентам, генерируют прибыль организации. Например, процессы закупки материалов или управление производством.



## ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Генерируют прибыль компании.

Разработка и управление товарами и услугами

Продвижение на рынке и продажа товаров и услуг

Предоставление вещественных товаров

Предоставление услуг

Управление обслуживанием клиентов

# Классификация APQC РСФ

- Сервисные бизнес-процессы — обеспечивают стабильную работу основных бизнес-процессов, но сами не генерируют прибыль. Примером такой группы процессов является подбор персонала или управление финансовыми ресурсами.



## СЕРВИСНЫЕ (ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ) ПРОЦЕССЫ

Обеспечивают стабильное функционирование основных процессов.

Подготовка и управление трудовыми ресурсами

Управление информационными технологиями (ИТ)

Управление финансовыми ресурсами

Приобретение, формирование и управление активами

Управление рисками предприятия, соответствием требованиям, устранением последствий и способностью к восстановлению

Управление внешними взаимоотношениями

# Классификация АРQC РСF

## ИЕРАРХИЯ КЛАССИФИКАТОРА

### Уровень 1 — Категория

**11.0 Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устойчивостью (16437)**

Процесс самого высокого уровня, такой как: управление послепродажным обслуживанием, управление цепочкой поставок, управление финансами или управление персоналом.

### Уровень 2 — Группа процессов

**11.1 Управление рисками (17060)**

Следующий уровень — группа процессов. Например: осуществление послепродажного ремонта, закупки, обслуживание кредиторской задолженности, поиск и найм кандидатов, разработка стратегии продаж.

### Уровень 3 — Процесс

**11.1.3 Управление рисками подразделений и функциональных подразделений (17462)**

Процесс — следующий уровень детализации. помимо основных шагов, процесс может включать альтернативные варианты или переделку.

### Уровень 4 — Шаг

**11.1.3.3 Разработка планов по снижению риска (16458)**

Определяет основные элементы, из которых состоит процесс. Например: прием обращения клиента, решение проблемы клиента или обсуждение контракта.

### Уровень 5 — Операция

**11.1.3.3.1 Оценка достаточности страхового покрытия (18129)**

Операция — следующий за шагом уровень иерархии после детализации. Операции, обычно, определены более детально и могут отличаться в разных отраслях. Например: подготовка экономического обоснования и выделение средств, разработка способов премирования и поощрения

# Классификация APQC PCF

Следует понимать, что организация бизнес-процессов предприятия не требует полного соответствия APQC PCF. Компаниям не нужно описывать все свои процессы, точно следуя данной классификации.

APQC PCF является **универсальной межотраслевой моделью**, поэтому:

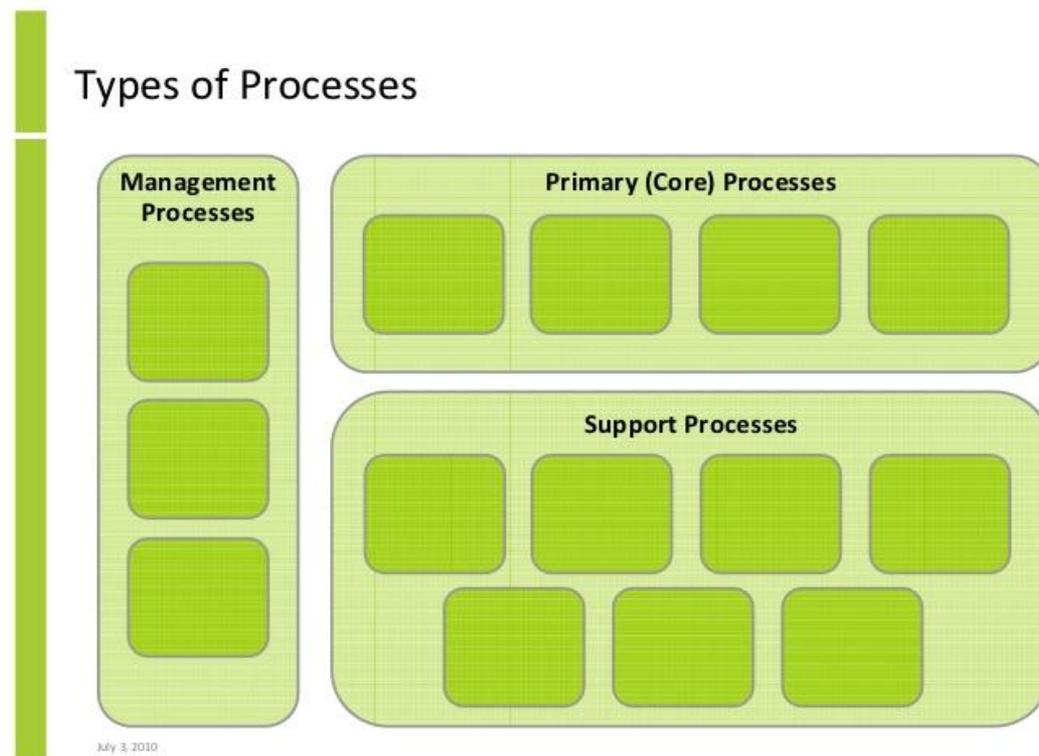
- Ей свойственна подробная детализация. Попытка полного переноса типовой модели в работу конкретной организации сделает проект бесконечным, а результаты не будут соответствовать текущей деятельности предприятия.
- Ряд процессов, которые выделены в типовой модели, в конкретном бизнесе могут исполняться редко. Например, основные бизнес-процессы предприятия по APQC PCF включают разработку стратегии продаж. Однако в некоторых компаниях такая работа выполняется раз в несколько лет и относится скорее к стратегическим решениям.

Таким образом, процессная архитектура и ее моделирование в компании всегда зависят от множества индивидуальных факторов. И классификатор APQC PCF стоит использовать лишь как ориентир в этой работе.

# Классификация бизнес-процессов

## Основные + Поддерживающие + Управления

- BPM CBOK v3 делит процессы на 3 группы:
  - **Основные** - Primary (Core) Processes
  - **Вспомогательные** - Support Processes
  - **Процессы управления** - Management Processes



# Классификация бизнес-процессов

## Основные + Поддерживающие + Управления

### Карта бизнес-процессов



У каждой компании может быть свой набор процессов

# Классификация бизнес-процессов

## Основные + Поддерживающие + Управления

- Основные - Primary (Core) Processes
  - **Сквозные и, как правило, кросс-функциональные процессы, непосредственно создающие ценность для потребителя. Именно основные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги.** Так, для шинного завода основным бизнес-процессом может быть производство шин.
  - Основные процессы также называют **ключевыми**, так как они представляют собой действия, необходимые с точки зрения выполнения организацией своей **миссии**
  - Эти процессы составляют **цепочку создания ценности**, в которой каждый шаг добавляет ценность к предыдущему, измеряемую вкладом в создание или поставку продукции или сервиса и, в конечном счете, в создание ценности для потребителя
- Вспомогательные - Support Processes
- Процессы управления - Management Processes



# Классификация бизнес-процессов

## Основные + Поддерживающие + Управления

- Основные - Primary (Core) Processes
- Вспомогательные - Support Processes
  - Предназначены для поддержки основных, обычно через управление ресурсами и/или инфраструктурой, необходимых основным процессам
  - Разница между основными и вспомогательными процессами в том, что вспомогательные процессы непосредственно не создают ценность для потребителя
  - Примеры вспомогательных процессов: они обычно относятся к ИТ, финансам, управлению персоналом
- Процессы управления - Management Processes



# Классификация бизнес-процессов

## Основные + Поддерживающие + Управления

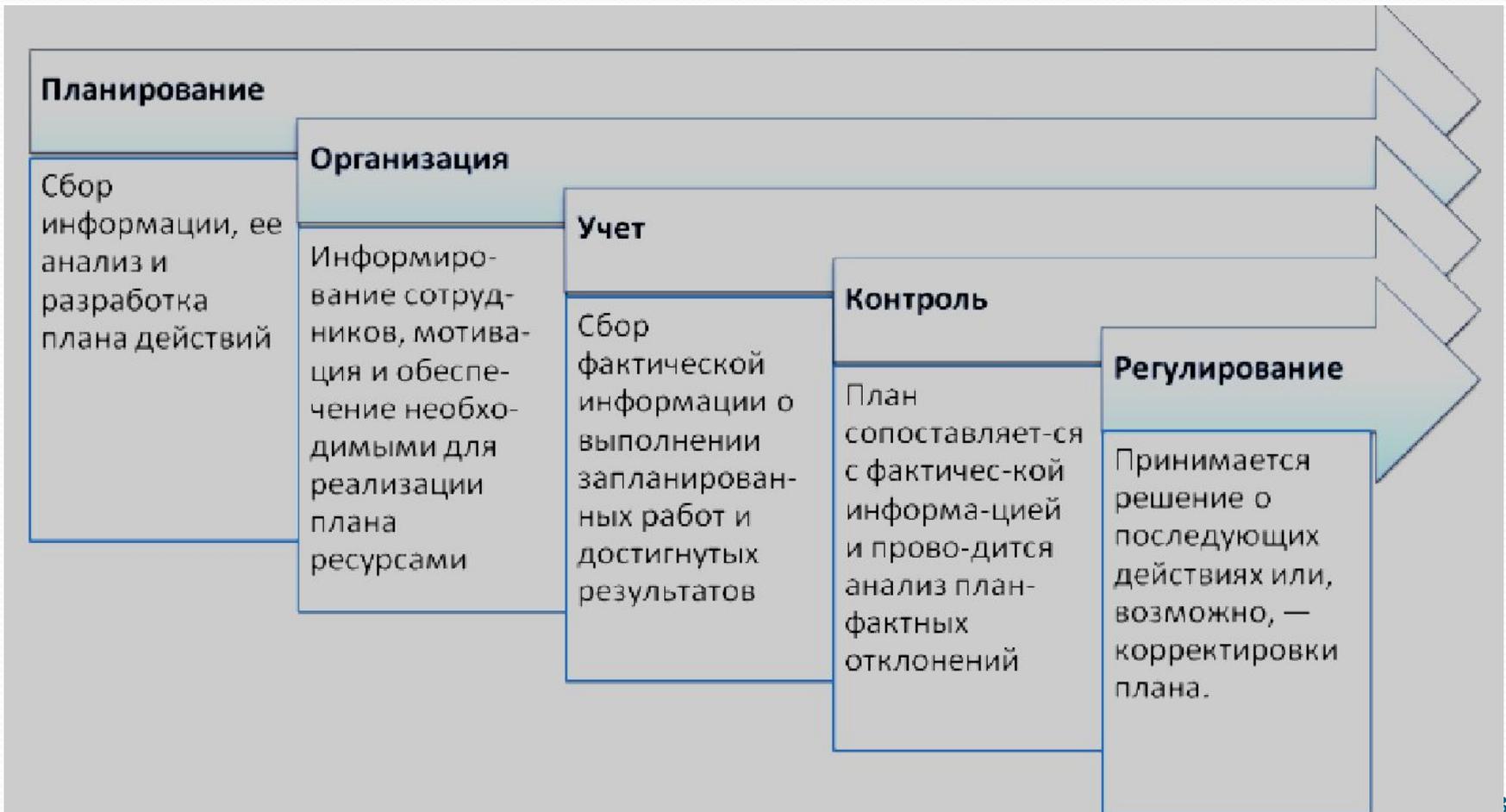
- Основные - Primary (Core) Processes
- Вспомогательные - Support Processes
- Процессы управления - Management Processes
  - Предназначены для измерения, мониторинга и контроля бизнес-деятельности
  - Они призваны гарантировать, что основные и вспомогательные процессы спроектированы и исполняются в соответствии с поставленными операционными, финансовыми целями и ограничениями
  - Как и вспомогательные, процессы управления непосредственно не добавляют ценности для потребителя, но они необходимы для обеспечения соответствия операций целевым уровням производительности и результативности



У каждой компании может быть свой набор процессов

# Процессы управления

- Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла, который состоит из этапов, представленных на рисунке



# Примеры классификации бизнес-процессов

Пример дерева бизнес-процессов консалтинговой компании (Betec.ru)  
Управленческое консультирование и бизнес-обучение.



# Примеры классификации бизнес-процессов

Найдите БП  
«Управление...» в разных  
группах процессов

Перечень типовых процессов (Betec.ru)

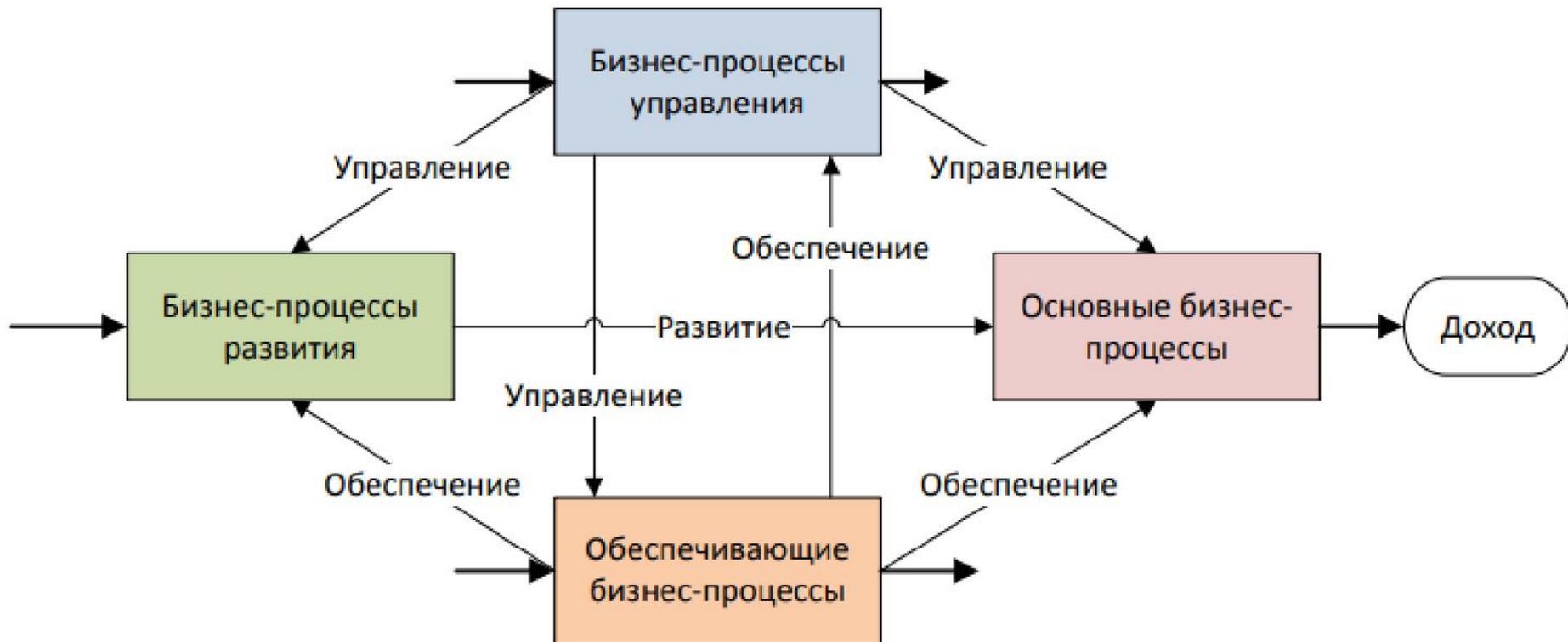
## Библиотека типовых процессов

Библиотека типовых процессов							
<b>М. Процессы управления</b>	SP. Стратегическое планирование и управление (Strategic Planning Management)	FM. Управление финансами (Financial Management)	RI. Управленческий учет и отчетность (Report Operational Information)	MA. Управление маркетингом (Marketing Management)	BI. Улучшение бизнес-процессов и оргструктуры (Business Improvement)	HR. Управление человеческими ресурсами (Manage Human Resource)	
<b>В. Основные процессы</b>	DP. Разработка продуктов и услуг (Develop Products/ Services)	SP. Поиск поставщиков (Source Product)	PO. Оценка и развитие поставщиков (Appraise & Develop Suppliers)	PR. Производство продуктов и услуг (Produce Products/ Services)	MP. Управление поставками и планирование спроса (Manage Supply/Demand Planning)	ST. Поставка, сбыт и транспортировка (Supply, Market & Transport)	LD. Управление распределением продукции (Manage Logistics/ Distribution)
	IM. Управление товарными запасами (Manage Inventory)	CS. Продажа и обслуживание клиентов (Sell Products & Services/Service Customer)	SR. Розничная продажа (Sell Retail Product)	OP. Управление работой магазина (Manage Store Operations)	ED. Разведка и разработка запасов (Explore & Develop Reserves)	PD. Добыча нефти, природного газа и газоконденсатов (Produce Crude/ Gas/NGLs)	RP. Очистка и переработка исходного сырья (Refine & Process Feedstock)
<b>С. Обеспечивающие процессы</b>	SY. Разработка и сопровождение ИТ-систем и технологий (Develop & Maintain Systems/Technology)	LG. Управление юридическим обеспечением (Manage Legal Services)	FA. Управление корпоративными службами и мощностями (Manage Corporate Services/Facilities)	AQ. Приобретение прав аренды и управление ими (Acquire & Administer Lease)	EM. Управление защитой окружающей среды (Manage Environmental Concern)	EX. Управление внешними связями (Manage External Relationships)	

# Классификация бизнес-процессов с разбиением на 4 группы



# Классификация бизнес-процессов с разбиением на 4 группы



Связь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления

# Детализированная классификация бизнес-процессов (6 групп)

- **Основные бизнес-процессы.** Это задачи, ориентированные на производство товара или оказания услуги, которые в дальнейшем принесут прибыль. Например: для мебельного завода основной бизнес-процесс — изготовление предметов интерьера.
- **Сопутствующие процессы.** Не служат главным источником прибыли, составляют только часть деятельности. Например: для магазина электроники сопутствующим процессом станет ремонт техники.
- **Вспомогательные процессы.** Направлены на поддержание основного процесса. Например: обслуживание и ремонт производственного оборудования на заводе.
- **Обеспечивающие процессы.** Поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п.
- **Управляющие процессы** - это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.
- **Процессы развития** - процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы. Например, это проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.

# Характеристики бизнес-процессов развития

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"><li>- Бизнес-процессы целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;</li><li>- Бизнес-процессы целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- На 80% представляют из себя проекты — процессы, которые выполняются один раз;</li><li>- Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами;</li><li>- Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному.</li></ul>



# Классификация бизнес- процессов по форме

# Классификация бизнес-процессов по форме

- **Внешние процессы.** Основная работа субъекта на рынке непосредственно с потребителем (ведение переговоров с клиентом, рекламная деятельность и пр.)
- **Внутренние процессы.** Направлены на решение задач внутри коллектива (бухгалтерский учет, кадровая деятельность)





# Классификация бизнес- процессов по реализуемой функции

# Классификация бизнес-процессов по функции

- **Функциональные процессы.** Направлены на выполнение поставленной задачи (изготовление товара, поиск клиентов, продвижение продукции).
- **Структурные процессы.** Направлены на поддержку рабочего процесса и его оптимизации (управление информацией, подбор кадров, контроль финансов).



# Классификация бизнес- процессов по иерархии

# Классификация бизнес-процессов по иерархии

## Примеры иерархий процессов

- Группы процессов:

- **сквозные процессы = межфункциональные**, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений
- **процессы, подпроцессы подразделений = внутрифункциональные**, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации
- **операции, функции** самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, как правило, операции выполняются одним человеком

Елиферов В.Г.Ю Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление 2004 (2012)



# Классификация бизнес- процессов по времени

# Классификация бизнес-процессов по времени

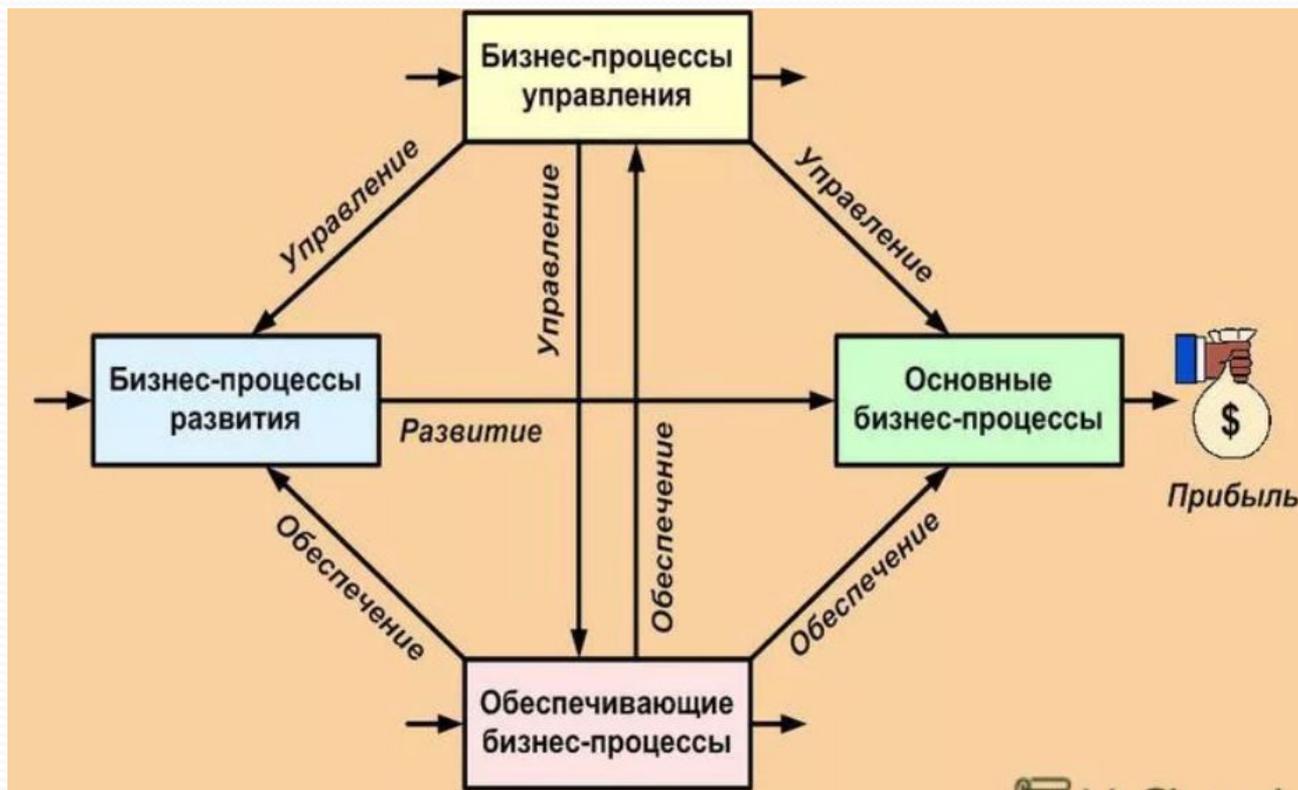
По протеканию во времени бизнес-процессы организации могут быть:

- **непрерывно повторяющимися, циклическими.** Это может быть выполнение заказа клиента, реализация миссии компании.
- **периодически повторяющиеся бизнес-процессы.** В основном это различные контрольные мероприятия, или бизнес-аудит компании.
- **однократные, или «разовые» бизнес-процессы** организации, позиционирующие себя как реализация различного рода проектов, в том числе проектов разработки продукции, инвестиционных и т.д.

# Выбор классификации бизнес-процессов

Выбор самой классификации не столь принципиален, следует понимать, зачем нужна классификация.

В деятельности компании, как правило, насчитывается несколько десятков бизнес-процессов. Чтобы их структурировать и упростить понимание, используют определенные классификации.



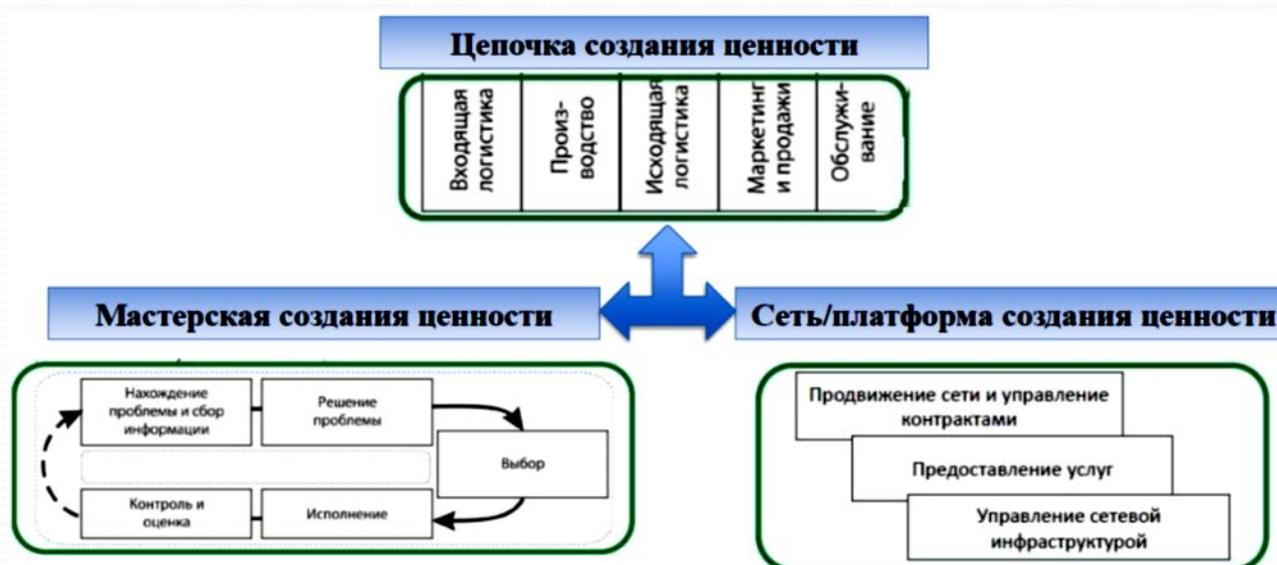
# Примеры классификации бизнес-процессов

- На практике разбиение бизнес-процессов организации на отдельные классы может быть проблематичным. Классический пример — процесс «**Управление персоналом**». К какому из типов по простой классификации его отнести? Ответ на этот вопрос будет неоднозначный. Процесс управления персоналом, если его проанализировать, состоит из ряда относительно независимых подпроцессов. Так, подпроцесс «**Подбор персонала**» явно относится к **вспомогательным**, поскольку при его реализации снабжаются все процессы организации ресурсами — сотрудниками. А вот подпроцесс «**Планирование штатного расписания**» следует отнести к **управляющим**, поскольку он задает, по сути, план набора персонала, т. е. создает некоторое управляющее воздействие для службы набора персонала.

- Аналогичная ситуация будет с бухгалтерским учетом. **Подготовка установленной бухгалтерской и налоговой отчетности** — это **обеспечивающий процесс**. А **подготовка первичных документов**, из которых и собирается отчетность, — это вообще не процесс, а **отдельные процедуры в основных бизнес-процессах**.



# Конфигурации создания ценности



Стайбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент. 2008. (Перевод статьи Stable, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic management journal, 19(5), 413-437)

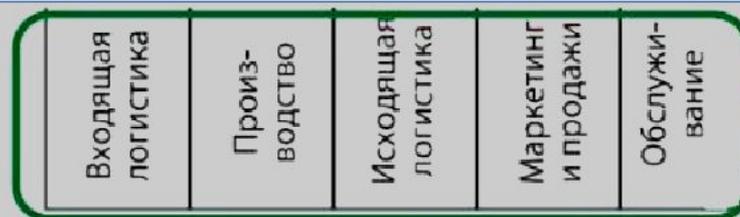
# Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности

- Стэйбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент. 2008. [Перевод статьи С.В.Stabell and O.D.Fjelstad, “Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks”, Strategic Management Journal, v. 19, 1998]
- Статья развивает идею о том, что **цепочка, мастерская и сеть создания ценности** представляют собой **три типовых модели конфигурации ценности**, с помощью которых можно распознавать и анализировать внутрифирменную логику создания ценности в широком



# Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности

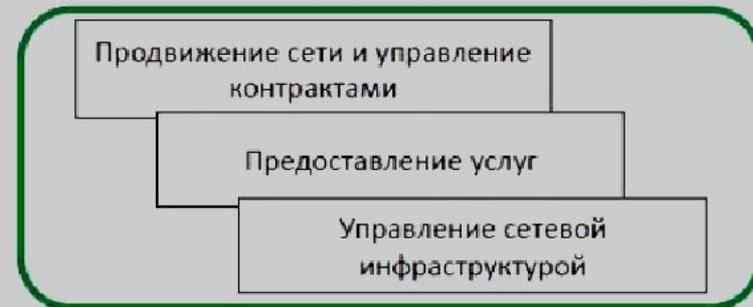
## Цепочка создания ценности



## Мастерская создания ценности



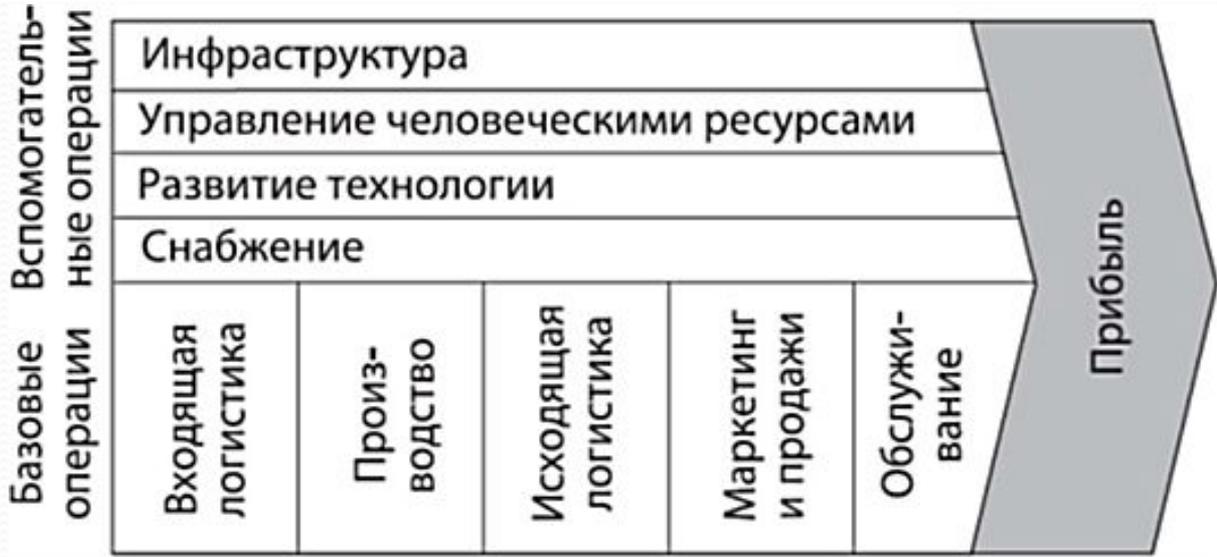
## Сеть/платформа создания ценности



Стэйбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент. 2008. (Перевод статьи Stable, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437)

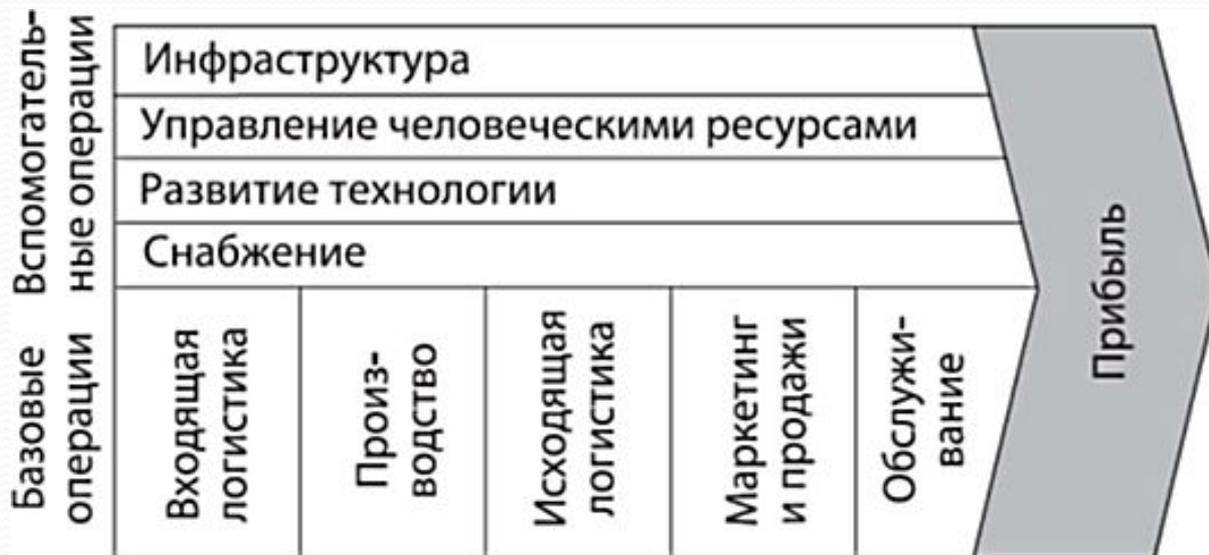
# Цепочка создания ценности

- Цепочка построена вокруг следующего утверждения: *всякий продукт, находящийся на рынке будет куплен по назначенной цене лишь потому, что для покупателя он представляет определенную ценность*
- Как видно из рисунка, основная деятельность предприятия разбивается на два уровня базовый (основной) и дополнительный (вспомогательный). **Процессы базового уровня оказывают непосредственное влияние на создание ценности на предприятии.** Протекание базовых процессов обеспечивается дополнительными процессами, необходимость которых обусловлена значительным повышением эффективности основных процессов.



# Цепочка создания ценности

- Цепочка создания ценности позволяет:
  - *Визуализировать как собственные процессы, так и процессы конкурента;*
  - *Сопоставлять собственное предприятие и предприятие конкурент;*
  - *Выявлять сильные и слабые стороны организации*
- Наиболее часто употребляемыми рамками использования данной схемы является производственное предприятие,

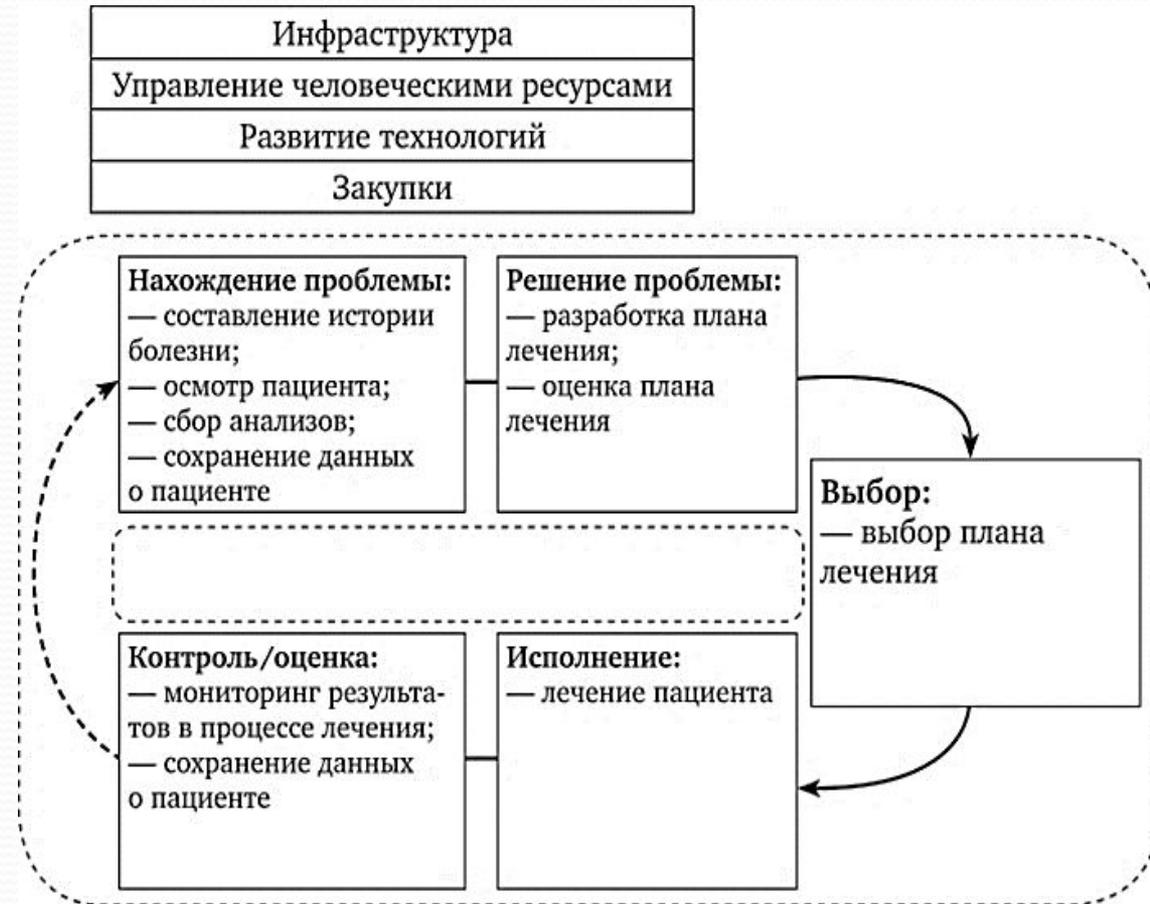


# Цепочка создания ценности



# Мастерская создания ценности

Ключевой особенностью схемы создания ценности «мастерская» является **уникальность конечного продукта. Продукт мастерской не может быть стандартизирован, а сама мастерская постоянно находится в непосредственной связи с конечным потребителем для полного удовлетворения запроса на предоставляемую продуктом ценность.**



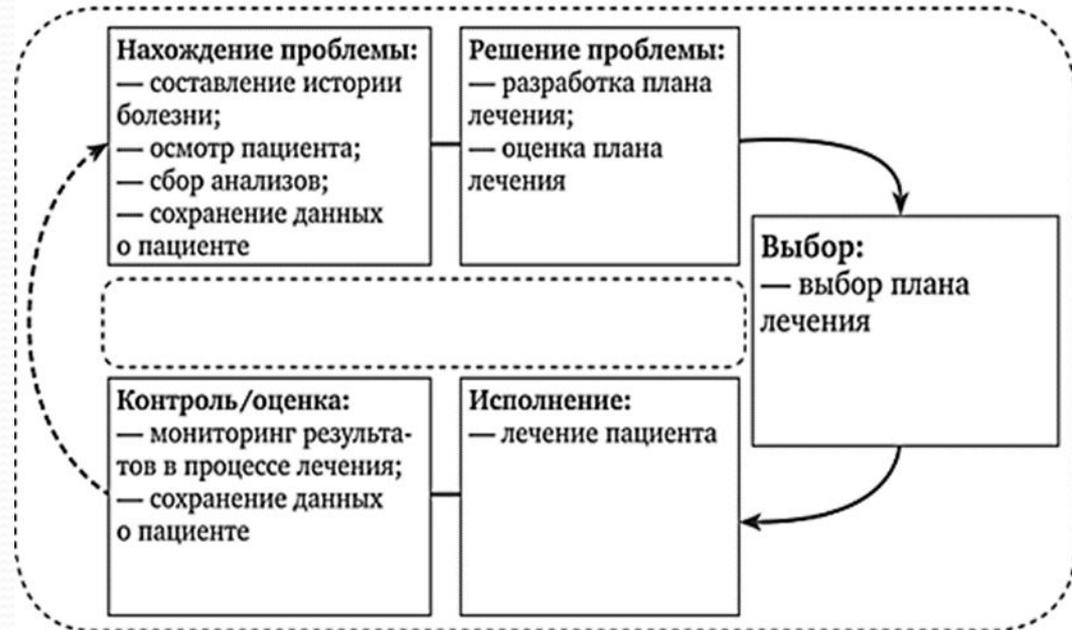
# ЦЕННОСТИ

- Стандартизация и контроль качества возможны только по отношению к самому процессу, получаемой и накапливаемой информации и отчасти к квалификации исполнителей.

- Характер решаемой проблемы определяет выбор и порядок задействованных ресурсов, а также величину издержек.

- Таким образом, в то время как «цепочка» представляет собой фиксированный набор операций, который позволяет производить стандартный продукт в больших количествах, мастерская планирует операции и задействует ресурсы, соразмеряя и сопоставляя их с потребностями клиентов. Производственный процесс не линеен, т. е. последователен лишь в пределах одного итерационного цикла.

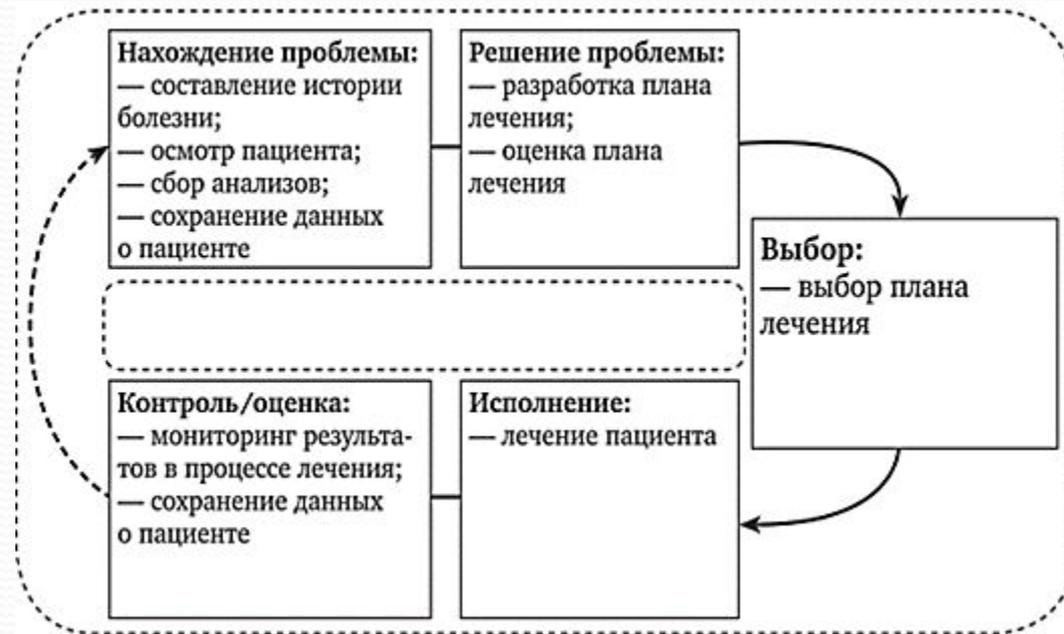
- Основа конкурентного преимущества — способность каждый раз по-новому компоновать портфель ресурсов для решения очередной проблемы.



# Мастерская создания ценности

Существует пять типовых групп базовых операций для мастерской создания ценности. Каждую группу можно разделить на отдельные операции, которые зависят от конкретной отрасли и стратегии компании.

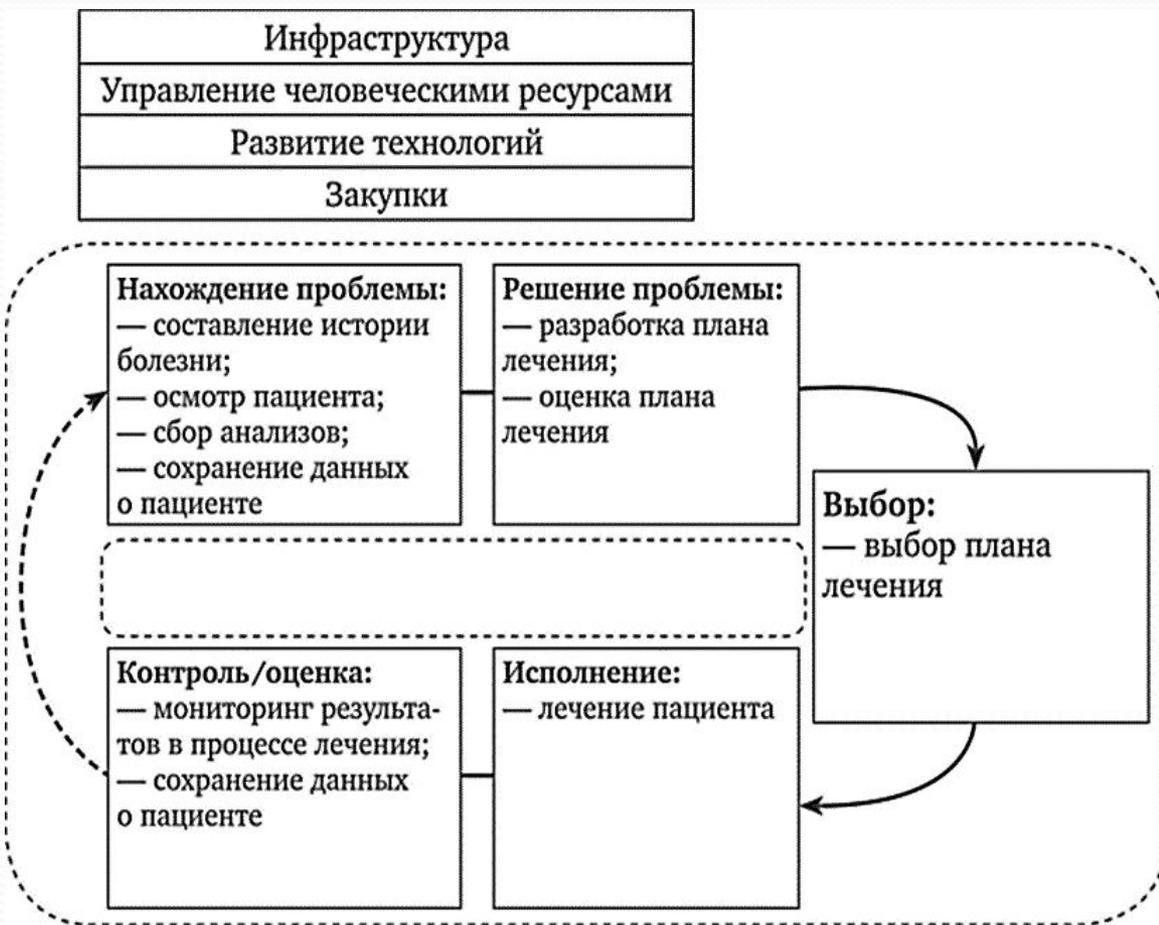
- **Нахождение проблемы и сбор информации** — операции, связанные с записью, анализом и формулированием проблемы, требующей решения, а также выбор общего подхода к решению этой проблемы.
- **Решение проблемы** — операции, связанные с созданием и оценкой альтернативных решений.
- **Выбор** — операции, связанные с выбором среди альтернативных вариантов решения проблемы.
- **Исполнение** — операции, связанные с коммуникацией, организацией и реализацией выбранного решения.
- **Контроль и оценка** — операции, связанные с измерением и оценкой того, насколько реализация решения разрешила изначально сформулированную проблему.



# Мастерская создания ценности

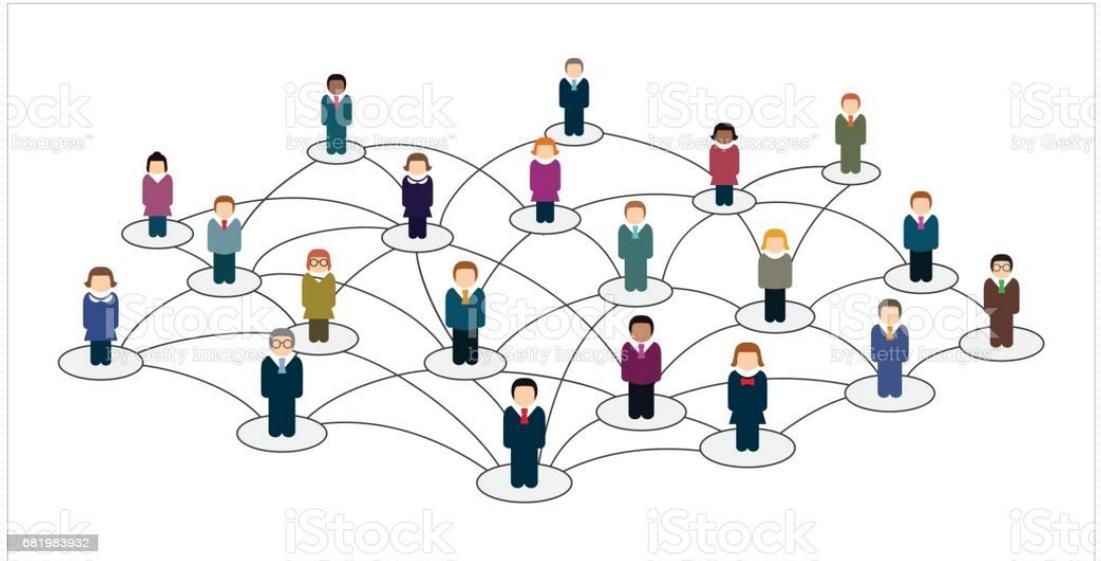
На рисунке представлена схема мастерской создания ценности с группами базовых операций на **примере оказания услуг врачом общей практики.**

Циклическая природа набора операций отображается круговым расположением групп базовых операций, где **оценка исполнения одного цикла может служить операцией нахождения проблемы для следующего цикла.**



# Сеть создания ценности

- **Основа сетей создания ценности — формирование инфраструктуры, объединяющей потребителей, желающих быть временно взаимозависимыми, оставаясь в целом независимыми и разделенными в пространстве и времени. Сама эта возможность и создает ценность сетевого продукта, а дополнительную ценность имеют размер сети и «качество» клиентской базы.**



# Сеть создания ценности.

## Примеры

Ценность первого телефона была равна нулю — никто и никому не мог позвонить. Следует отметить, что взаимодействие потребителей может быть не только прямым, как в телекоммуникациях, но и непрямым (кооперативным) — как в розничных финансовых услугах и в медийном бизнесе. При кооперативном варианте ценность создается за счет объединения вкладов отдельных потребителей в некий общий пакет, причем вклады могут быть отнюдь не только финансовыми. Внимание телезрителя, потраченное на ту или иную передачу, это тоже вклад, представляющий совершенно конкретную ценность и для телеканала, и для рекламодателя.



## Примеры

- Объединить эти на первый взгляд несхожие сетевые модели можно, если представить управляющего сетью как управляющего клубом. Между участниками клуба могут возникать как равноправные отношения, так и отношения «поставщик — потребитель», но для управляющего они все остаются членами клуба, платящими членские взносы в той или иной форме.
- Участники извлекают ценность из самого размера сети, из уровня сервиса и из его доступности в физическом смысле. Посредники различаются в зависимости от объектов, на которые направлена их деятельность. Тем не менее есть существенное сходство между операциями различных сетей создания ценности, пусть даже терминология, используемая для их описания, и меняется от отрасли к отрасли.

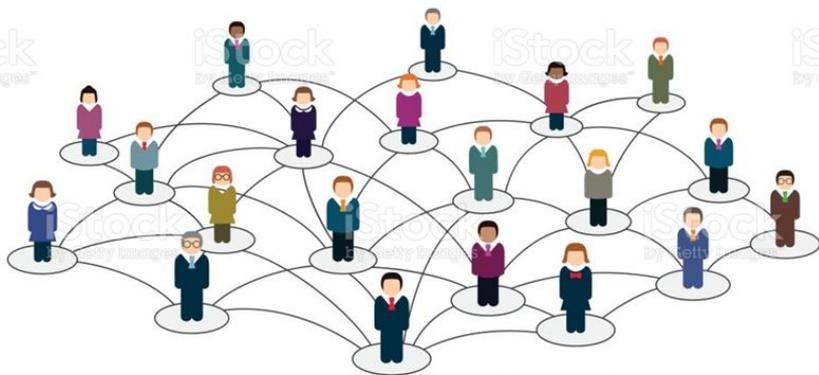


# Сеть создания ценности

Описание базовых операций основано на терминах, используемых в телекоммуникациях, так как последние являются достаточно типичной формой посредничества, и подробные модели декомпозиции операций уже устоялись.

*Базовыми операциями сети создания ценности являются:*

- **продвижение сети и управление контрактами** — состоит из операций, связанных с предложением потенциальным потребителям присоединиться к сети, с отбором потребителей, которым позволяет присоединиться, и инициализацией, управлением и расторжением контрактов, регулирующих порядок предоставления услуг и условия оплаты;
- **предоставление услуг**
- **управление сетевой инфраструктурой**



## Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

## Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

## Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным банком

# Сеть создания ценности

Базовыми операциями сети создания ценности являются:

- продвижение сети и управление контрактами
- предоставление услуг — состоит из операций, связанных с установлением, поддержанием и разъединением связей между потребителями, а также выставлением счетов за полученную ценность. Связи могут быть синхронными, как в телефонии, или асинхронными, как в электронной почте или банковских услугах. Выставление счетов требует измерения как объема, так и времени использования потребителем мощностей сети;
- управление сетевой инфраструктурой



## Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

## Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

## Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным банком

# Сеть создания ценности

Базовыми операциями сети создания ценности являются:

- продвижение сети и управление контрактами
- предоставление услуг
- управление сетевой инфраструктурой — состоит из операций, связанных с поддержкой и эксплуатацией физической и информационной инфраструктуры. Эти операции держат сеть в боевой готовности для удовлетворения запросов потребителя.



## Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

## Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

## Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным банком

# Сеть создания ценности

- Среди *вспомогательных операций* в сети создания ценности особый интерес представляют две отдельных, но взаимосвязанных группы операций технологического развития: **развитие сетевой инфраструктуры и развитие сервиса.**



# Сеть создания ценности

- На рисунке приводится конкретизированный пример схемы сети создания ценности для розничного банка. Три вида базовых операций перекрываются, чтобы подчеркнуть **отношения параллельного взаимодействия между ними**. Отсутствие направления создания ценности (отсутствует какая-либо стрелка, указывающая на конечного потребителя) подчеркивает, что **сеть создает ценность за счет посредничества между потребителями**.

Инфраструктура компании		
Управление человеческими ресурсами		
Развитие технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>— разработка новых услуг;</li> <li>— разработка сервисных процедур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— реорганизация альной инфраструктуры;</li> <li>— расширение коммуникационной сети;</li> <li>— разработка стандартов</li> </ul>
Снабжение		

## Продвижение сети и управление контрактами

- продажа услуг;
- оценка рисков;
- заключение контрактов;
- мониторинг контрактов;
- прекращение контрактов

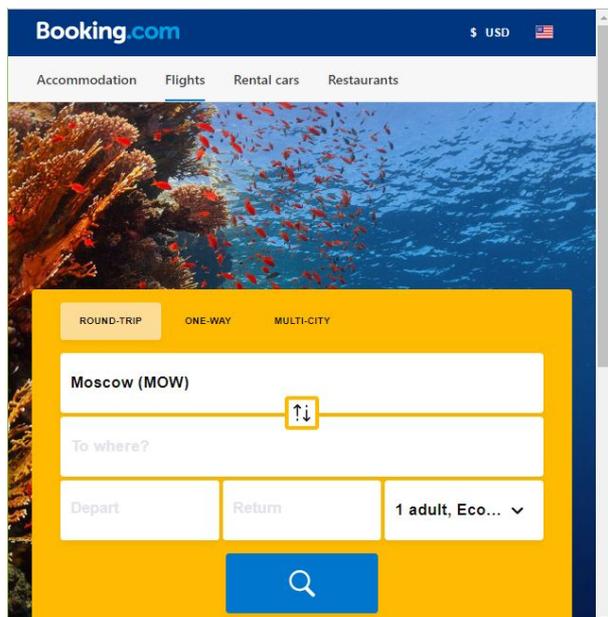
## Предоставление услуг

- размещение денежных средств;
- снятие средств;
- перевод средств;
- ведение счетов;
- начисление процентов

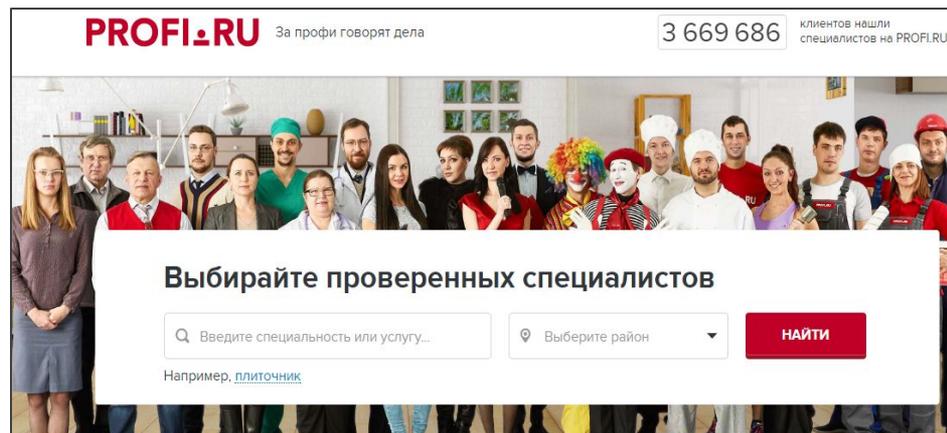
## Управление сетевой инфраструктурой

- управление филиалами;
- управление банкоматами;
- управление информационными системами;
- поддержка ликвидности;
- связь с банками-корреспондентами и Центральным б

# Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности



Система интернет-  
бронирования  
отелей



# Классификации бизнес-процессов: модели конфигурации ценности

	Цепочка	Мастерская	Сеть
Логика создания ценности	Трансформация сырья в продукт	Решение проблем потребителя	Установление связей между потребителями
Базовая технология	Многозвенная	Интенсивная	Посредническая
Базовые операции	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ входящая логистика</li> <li>■ производственная деятельность</li> <li>■ исходящая логистика</li> <li>■ маркетинг</li> <li>■ сервис</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ выявление и сбор данных о проблеме</li> <li>■ решение проблемы</li> <li>■ выбор</li> <li>■ исполнение</li> <li>■ контроль/оценка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ продвижение сети и управление контрактами</li> <li>■ предоставление услуг</li> <li>■ управление сетевой инфраструктурой</li> </ul>
Логика взаимосвязи операций	Последовательная	Циклическая, спиральная	Одновременная, параллельная
Формы взаимозависимости операций	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ групповая</li> <li>■ последовательная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ групповая</li> <li>■ последовательная</li> <li>■ обоюдная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ групповая</li> <li>■ обоюдная</li> </ul>
Основные факторы затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ масштаб</li> <li>■ загрузка производственных мощностей</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ масштаб</li> <li>■ загрузка производственных мощностей</li> </ul>
Основные факторы ценности		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ репутация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ масштаб</li> <li>■ загрузка производственных мощностей</li> </ul>
Структура надсистемы создания ценности	Взаимосвязанные цепочки	Партнерские мастерские	Многоуровневые и взаимоувязанные сети
Отрасли	Производственные компании	Провайдеры профессиональных услуг (медицина, консалтинг, юриспруденция, проектирование и др.)	Многосторонние платформы, телефонные компании, банки, страховые компании

Стэйбелл Ч., Фьелдстад О. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества цепочка, мастерская и сеть создания ценности (3 части). Стратегический менеджмент 2008. (Перевод статьи Stable, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic management journal, 19(5), 413-437)

## Вопросы для проверки

- Приведите примеры классификаций бизнес-процессов
  - 2 группы
  - 3 группы
  - 4 группы
  - ...
- Приведите оригинальные названия групп процессов
- Назовите ключевые характеристики разных групп бизнес-процессов
- Назовите 3 конфигурации (модели) создания ценности