

# ИЭТП

ПЕРМСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Институт повышения  
квалификации  
РМЦПК

## Светлана Михайловна Бельмас

Декан Факультета Информационных Технологий ИПК –РМЦПК

Зав. отделением «Цифровые технологии в управлении и финансах» ПНИПУ

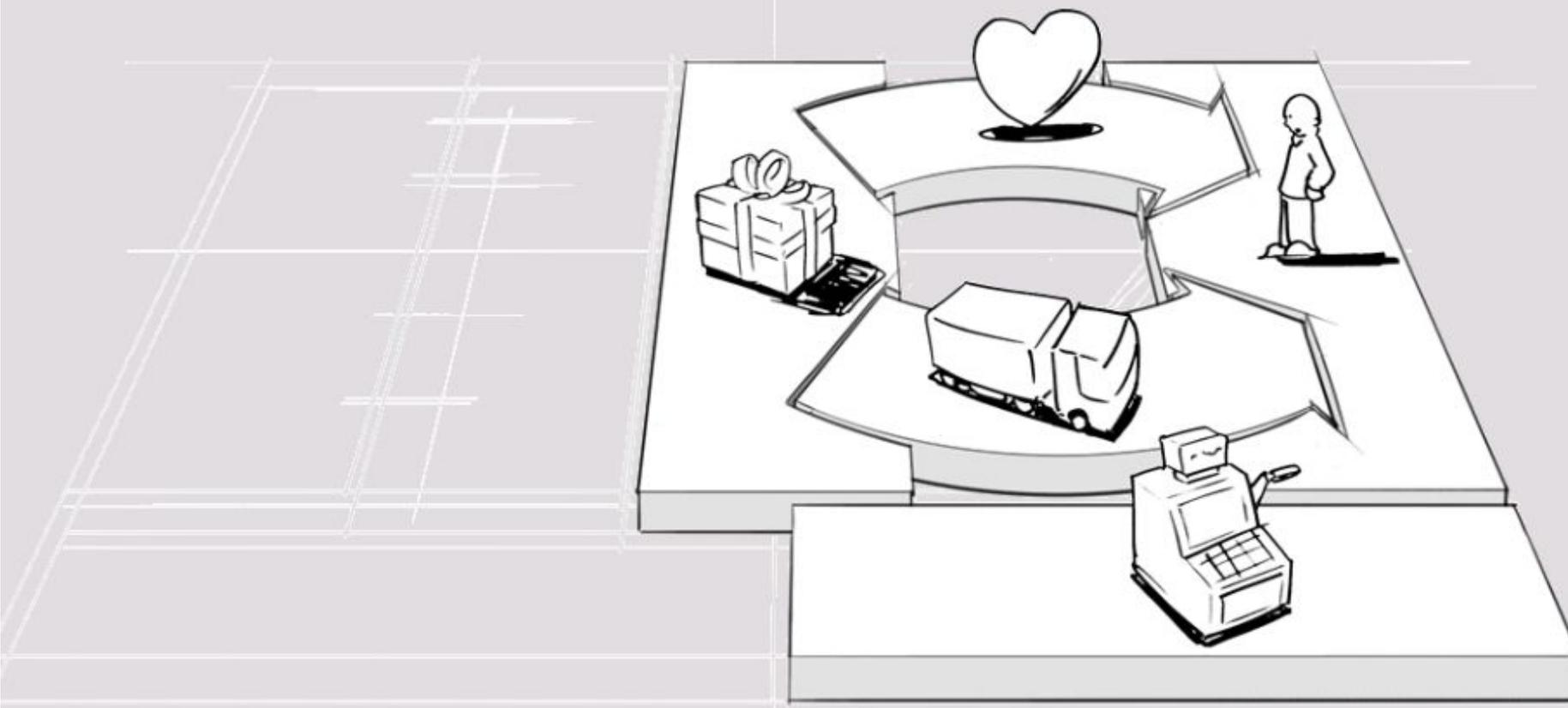
Ст. преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг» ПНИПУ

Сертифицированный специалист по процессному управлению и Business Studio



# Бизнес-модель

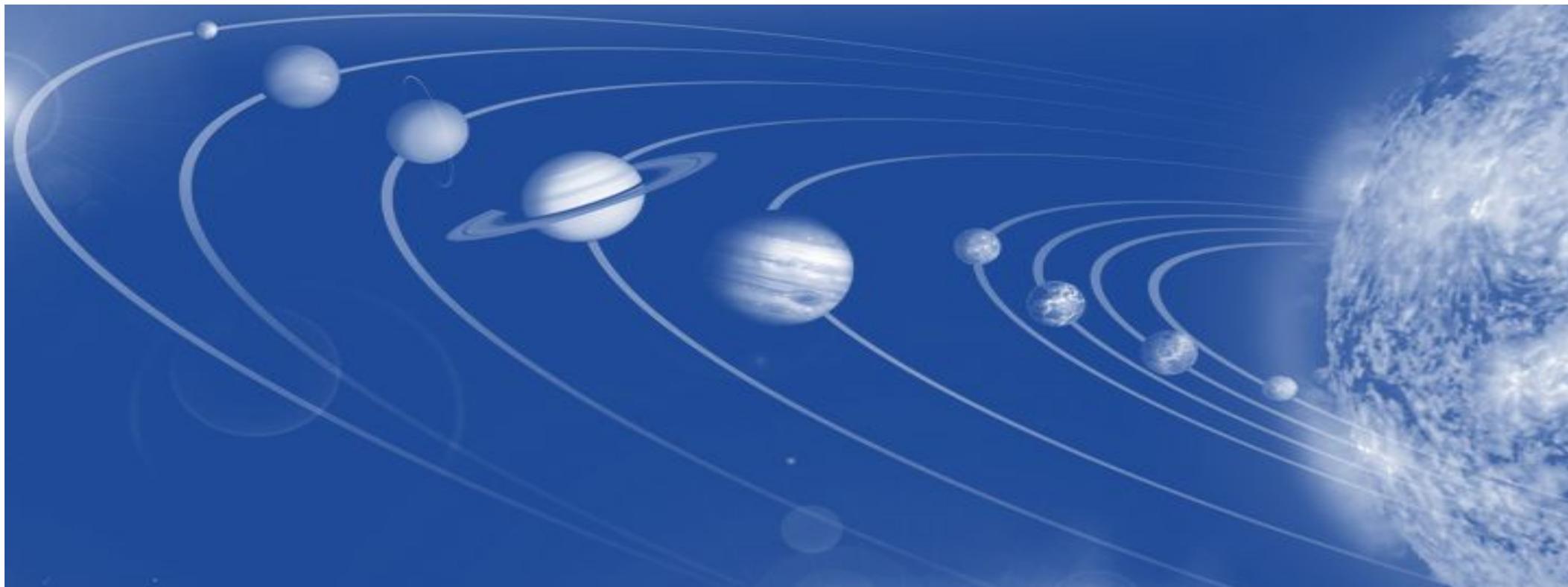
# Источники дохода



За что клиенты действительно готовы платить?  
Каким образом?  
Разовые продажи или постоянные платежи?

**Системный подход** - рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Для успешного моделирования очень важно представлять организацию как систему взаимодействующих бизнес-



## Основные понятия

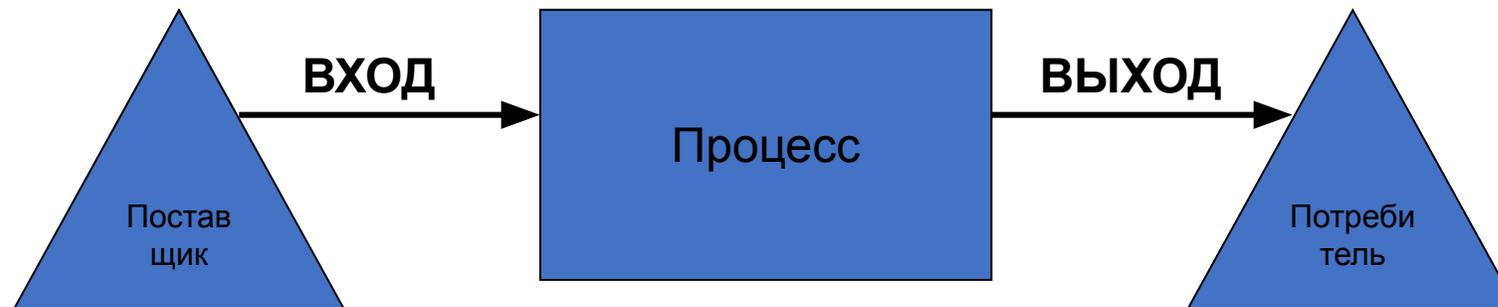
Любой процесс имеет потребителя (внутреннего или внешнего).

**Поставщик** – субъект, предоставляющий ресурсы на входе в процесс.

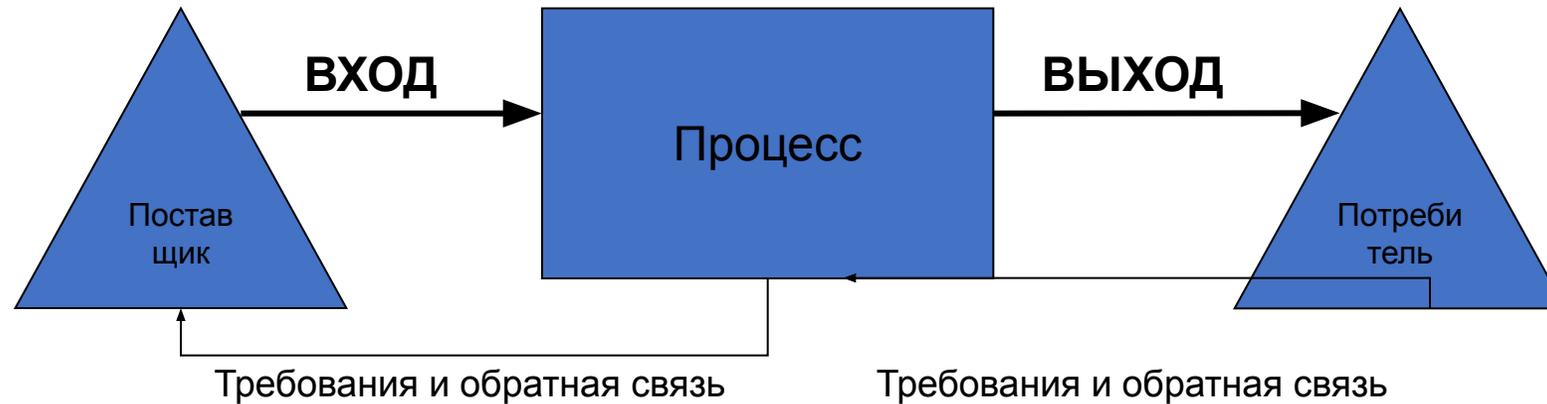
**Потребитель (клиент)** – субъект, получающий результат бизнес-процесса.

**Внутренний потребитель** – находящийся в организации и в ходе своей деятельности использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса.

**Внешний потребитель** – находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.



# Основные определения

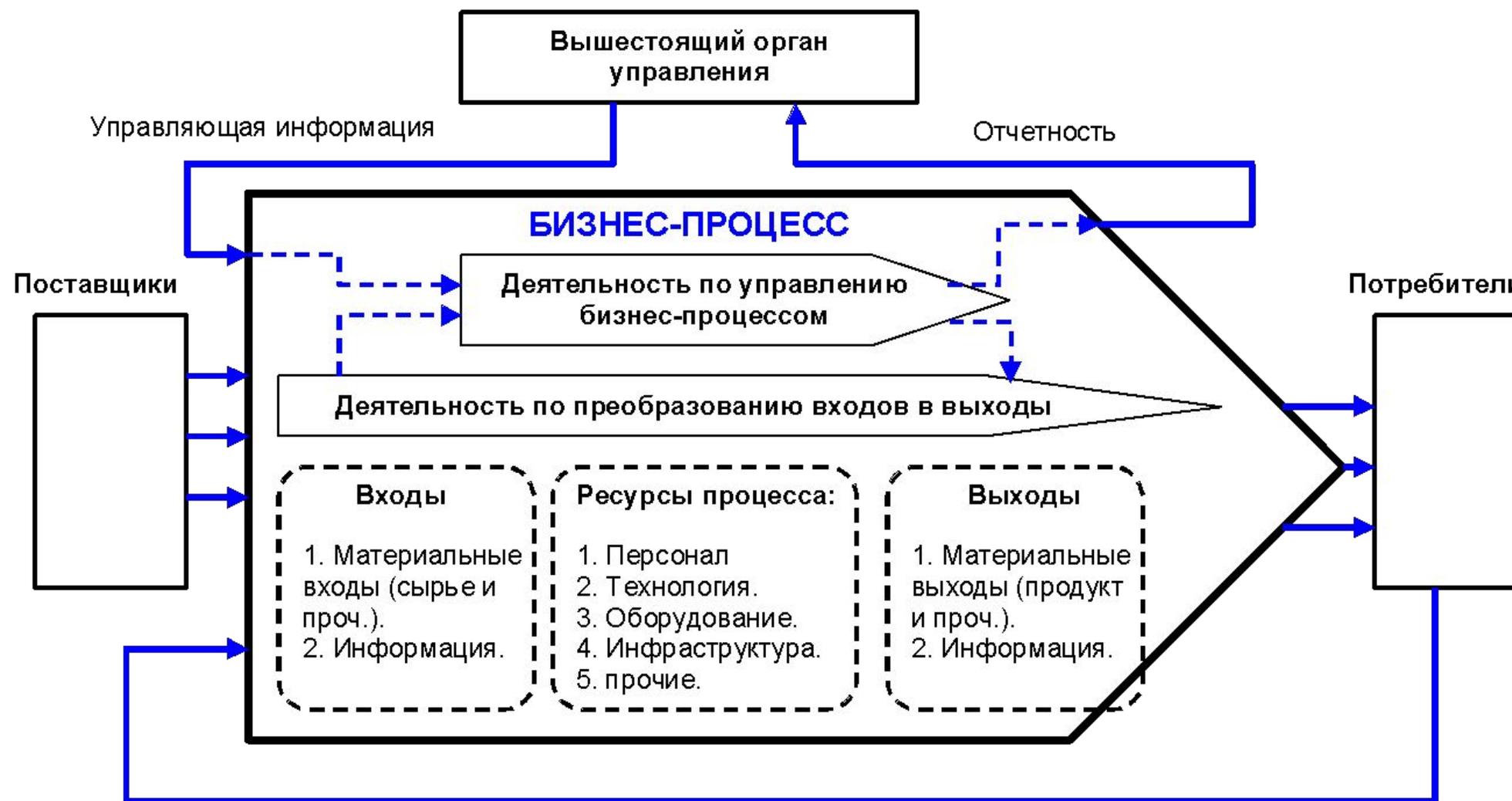


**Бизнес-процесс** – это устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определённой технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

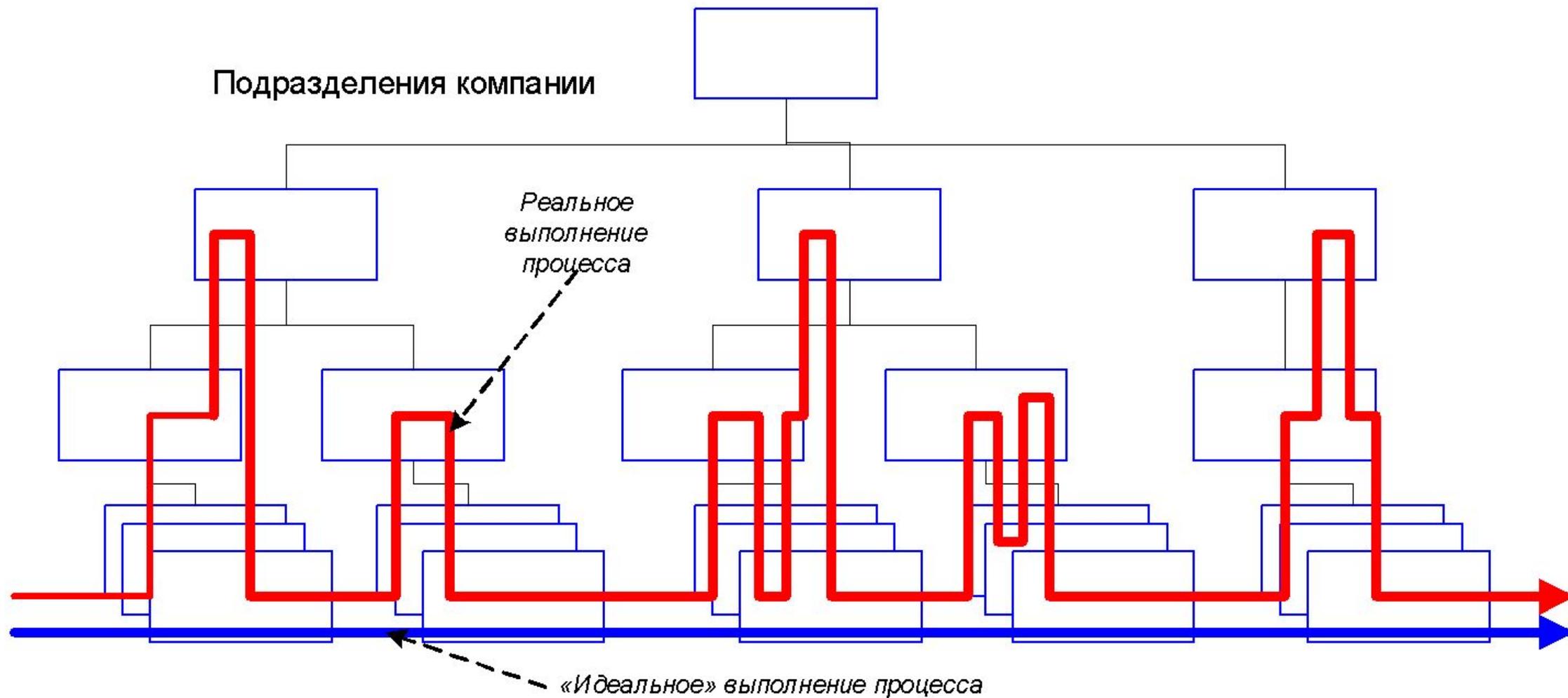
**Потребитель** – определяет требования к входу своего процесса – выходу предыдущего.

**Поставщик** – отвечает за качество выхода своего процесса – входа следующего.

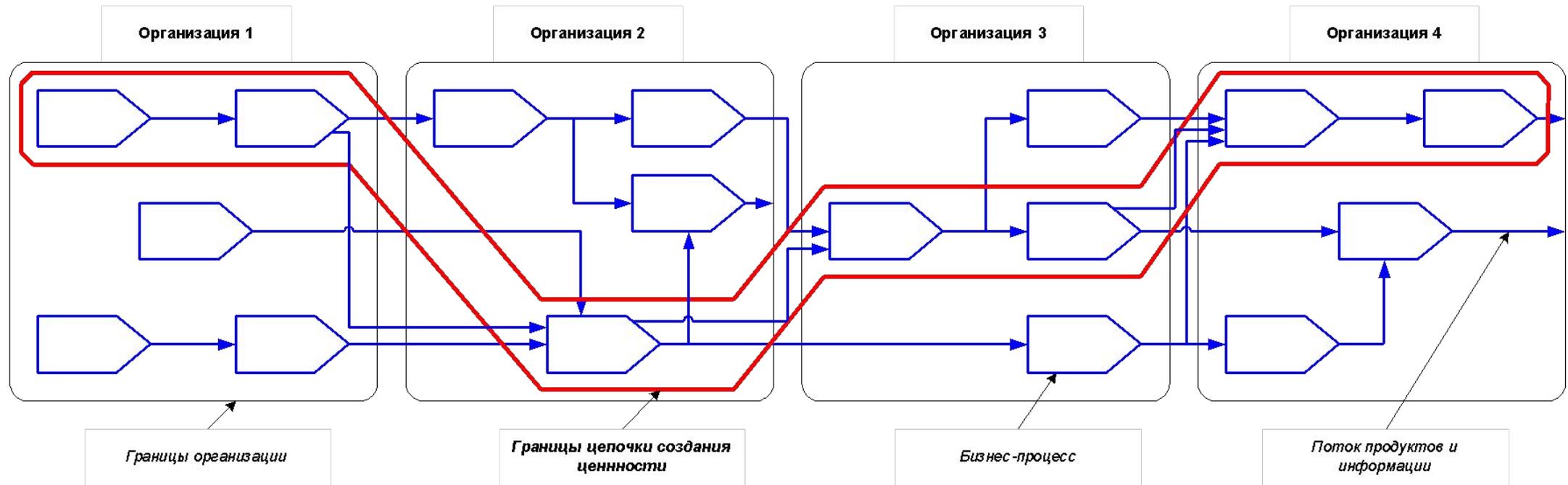
# Структурная схема процесса



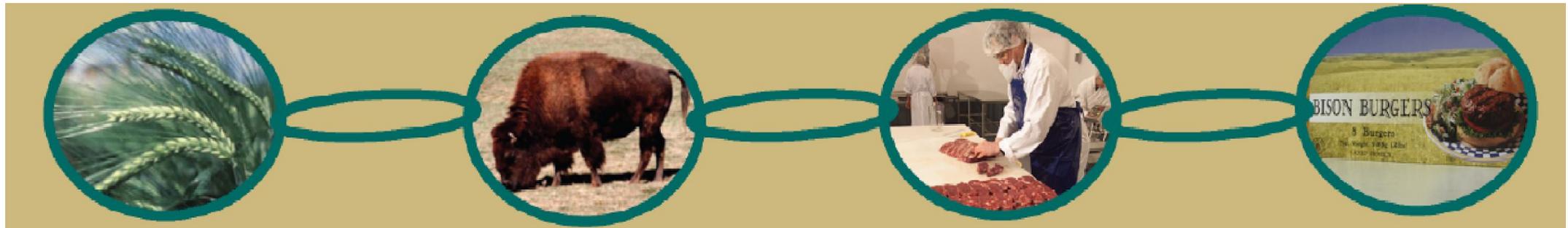
## «Функциональные колодцы» и процессы



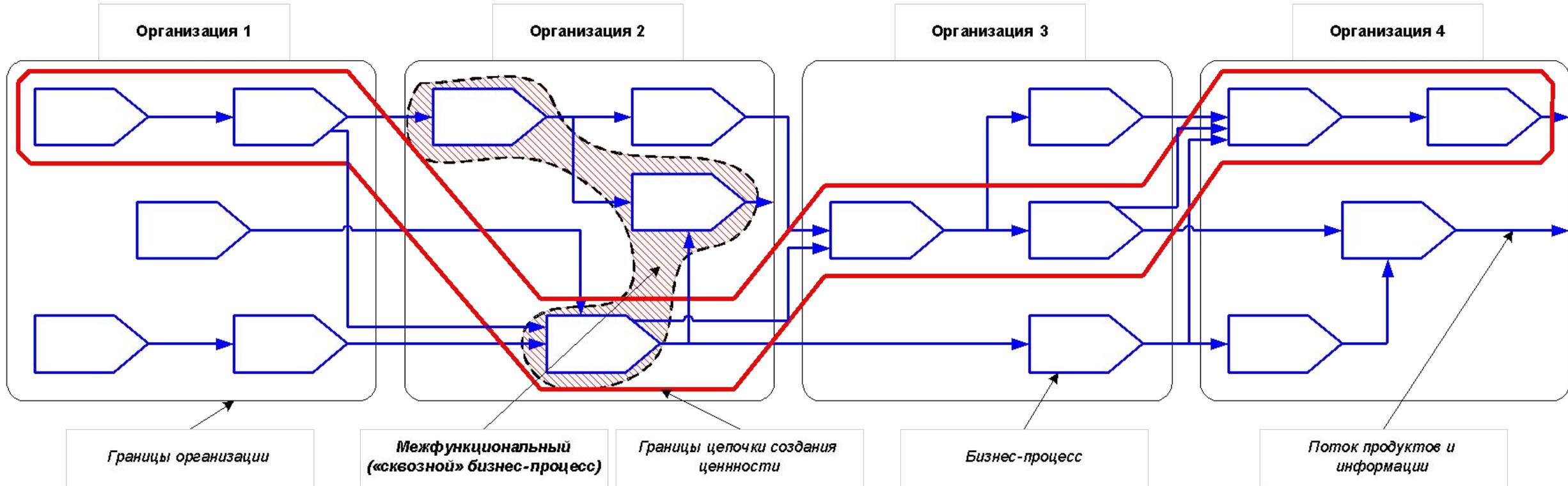
# Цепочка создания ценности



- **Цепочка создания ценности** – организованный и взаимосвязанный набор бизнес-процессов, создающий ценность для клиентов.

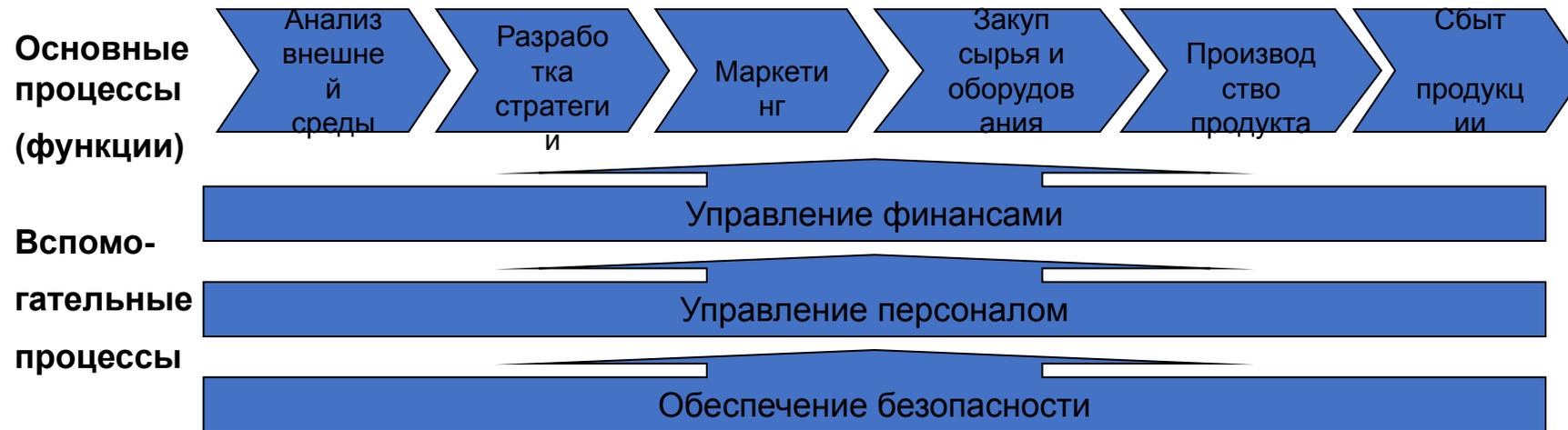


## Межфункциональный процесс



- **Межфункциональный (сквозной) процесс** - это процесс, в выполнении которого задействованы сотрудники разных функциональных подразделений.

# Классификация процессов



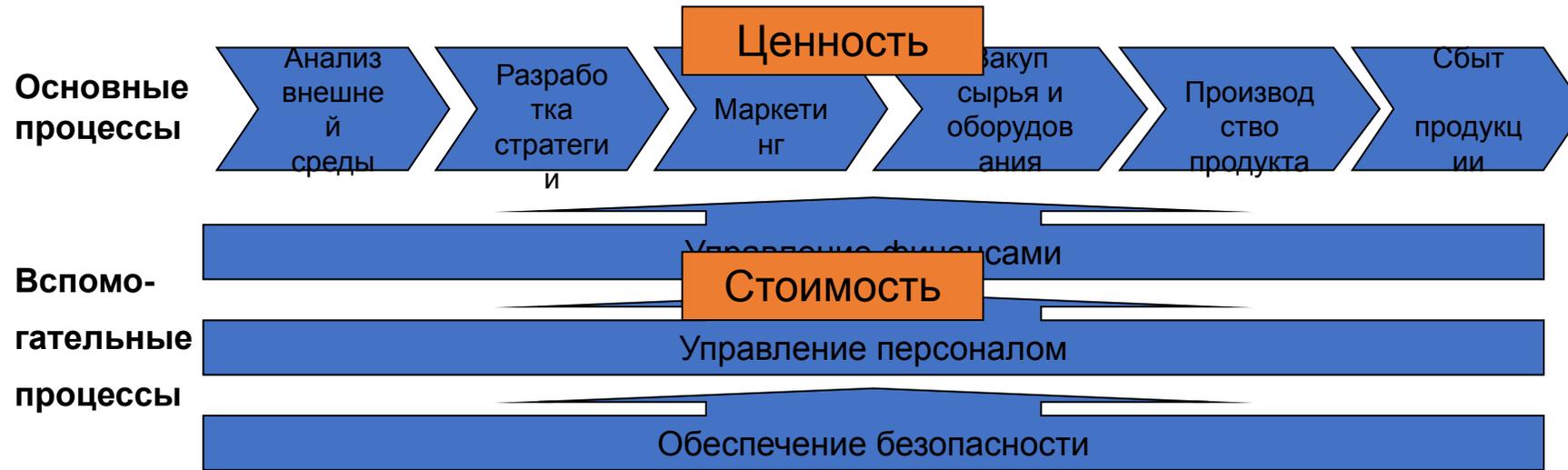
Представленная Майклом Портером в 1980 году модель цепочки создания добавленной стоимости (Value Chain) разделяет процессы предприятия на основные и вспомогательные.

К основным относятся операции по созданию добавленной стоимости, имеющие непосредственное отношение к производимому продукту и, тем самым, влияющие на финансовый результат предприятия.

Вспомогательные - не имеют непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, однако, без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости.

Несмотря на названные критерии, четкое разделение на основные и вспомогательные процессы осложняется тем, что для различных предприятий один и тот же процесс может быть как основным, так и вспомогательным.

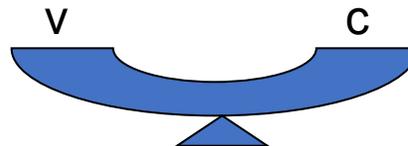
# Ценность и стоимость



**Ценность продукта (v) =** **Степень его** **Уровень качества**  
**необходимости** **+** **(наличие требуемых**  
**для потребителя** **характеристик)**

**Стоимость продукта (с) – сколько клиент платит за ценность**

**Удовлетворенность потребителя = v/c**



## ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

1.0 Разработка  
видения и  
стратегии



2.0 Разработка  
и развитие  
продуктов и  
услуг



3.0 Маркетинг и  
продажи  
продуктов и  
услуг



4.0 Доставка  
продуктов и  
услуг



5.0 Управление  
обслуживанием  
клиентов

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

6.0 Развитие и управление человеческим капиталом

7.0 Управление информационными технологиями

8.0 Управление финансовыми ресурсами

9.0 Приобретения, строительство и управление собственностью

10.0 Управление защитой окружающей среды и охраной труда

11.0 Управление внешними связями

12.0 Управление знаниями, улучшениями и изменениями

С.М. Бельмас, 2018 г.

# Методология построения бизнес - архитектур

1. Формулирование наивысшей цели организации
2. Разработка стратегии ее достижения
3. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей
4. Определение объектов управления
5. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей
6. Проектирование организационной структуры
7. Формирование регламентирующей и методической документации
8. Автоматизация системы управления (при необходимости)

# Данные для проектирования бизнес архитектур компании

- Цели собственника:
  - Финансовые
  - Системные
  - Личные
- Показатели
  - Должны быть измеримы
  - Должны иметь заданные целевые значения
- Стратегия
  - Стратегия дает ответ на вопрос, как добиться поставленных целей.

**Сбалансированная система показателей** (ССП, англ. *balanced scorecard, BSC*) –это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса.

ССП позволяет управлять результативностью, менеджерам отслеживать исполнение заданий сотрудниками.

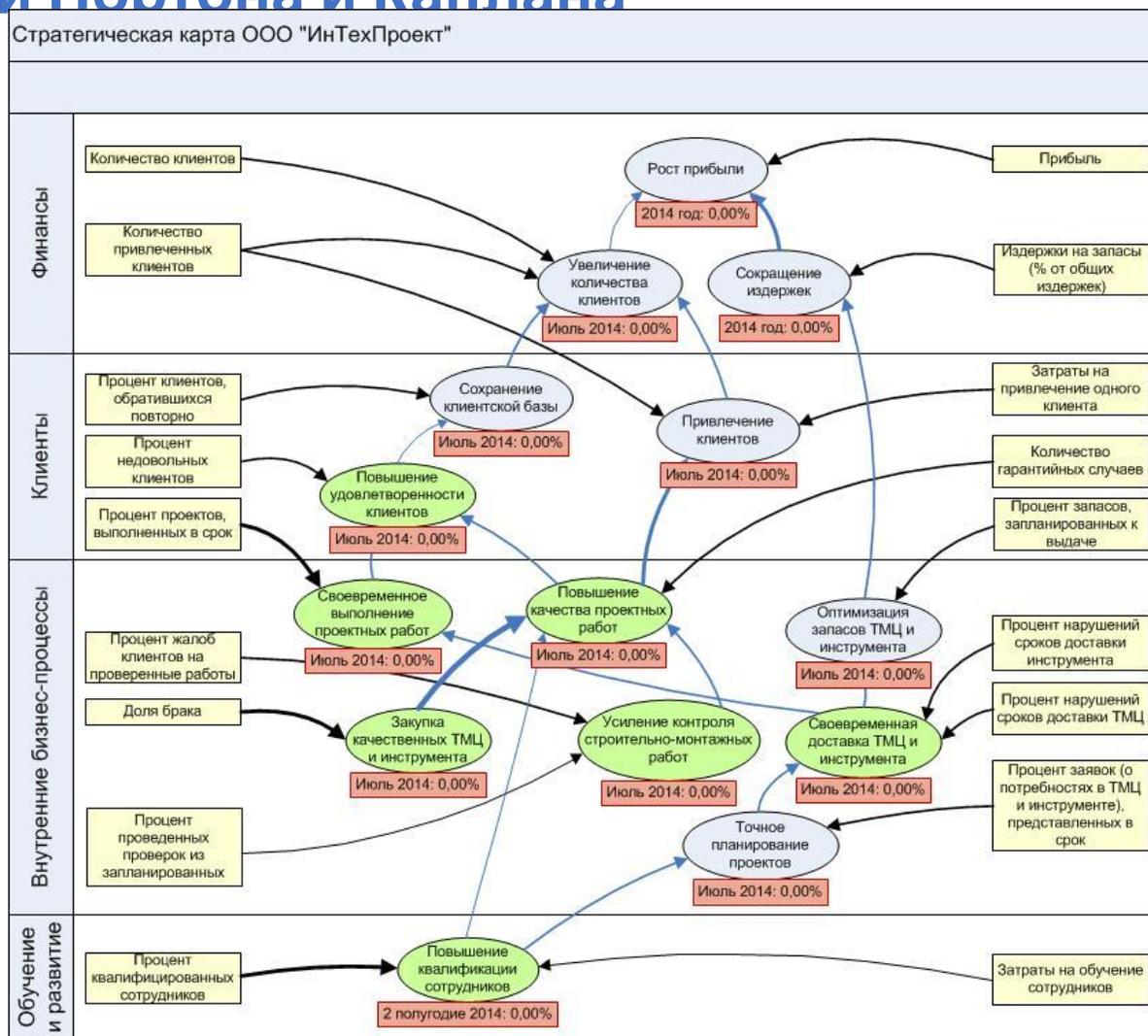
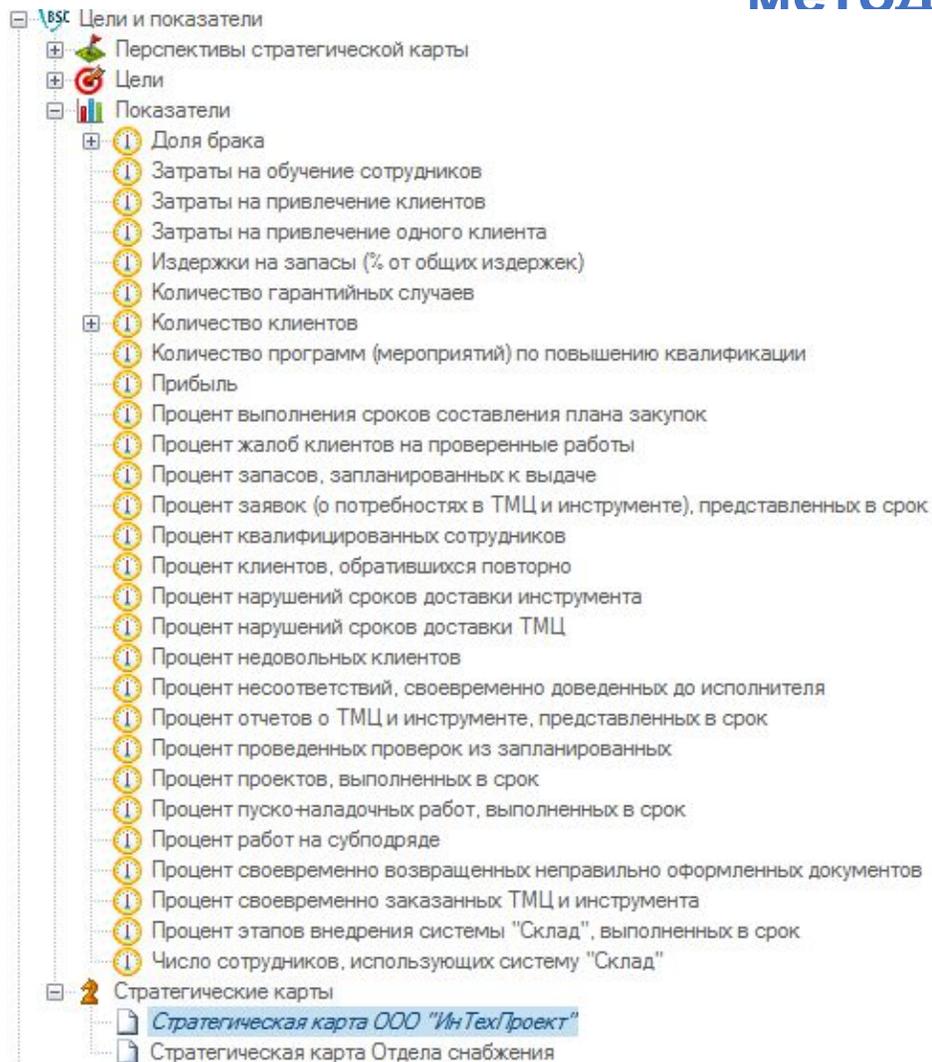


Каплан Роберт,  
американский экономист, профессор.



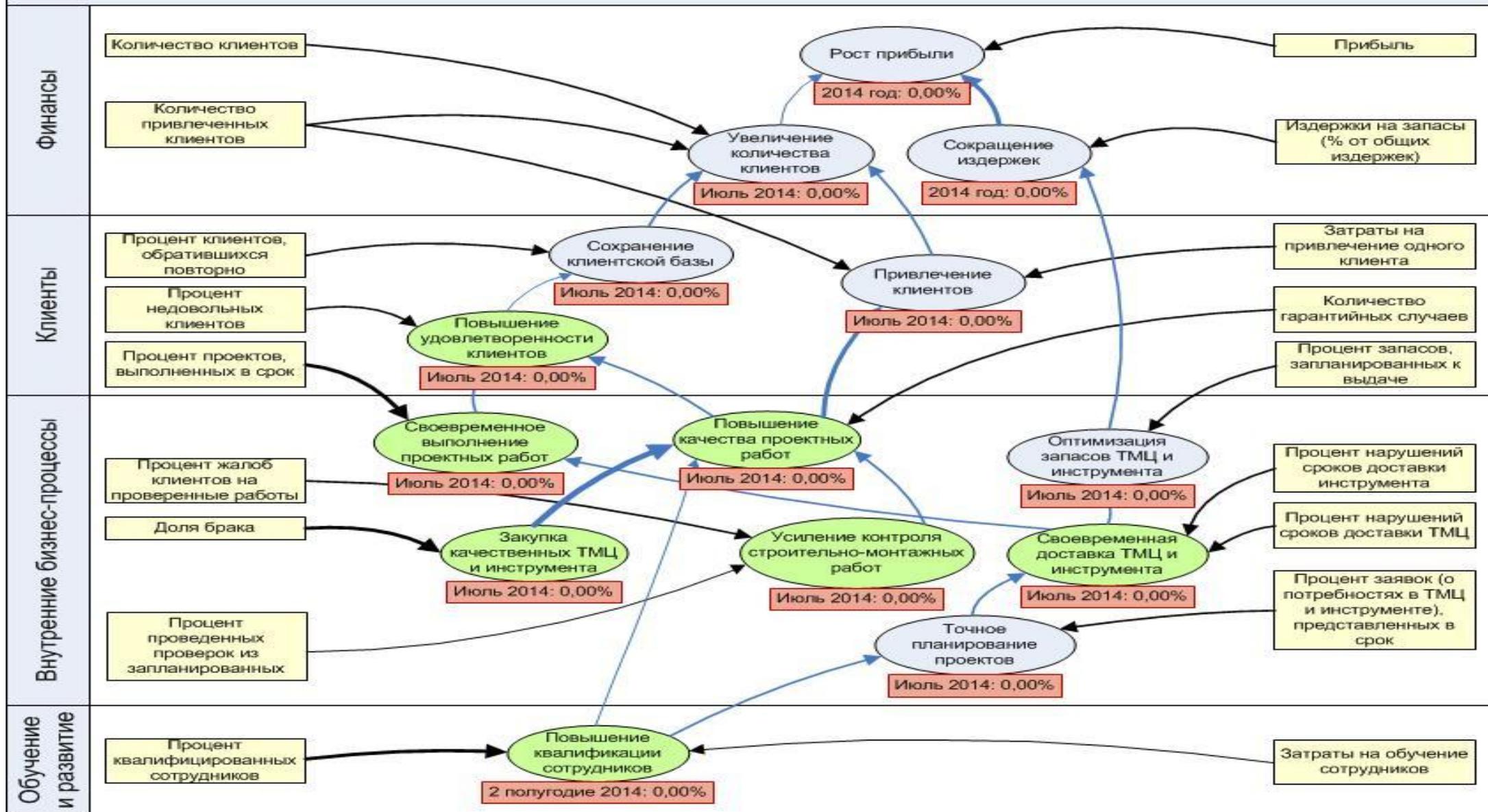
Дейвид П. Нортон,  
экономист, президент компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc., которая пропагандирует и внедряет сбалансированную систему показателей во многих странах мира.

# Проектирование сбалансированной системы показателей (ССП) в соответствии с методикой Нортон и Каплана



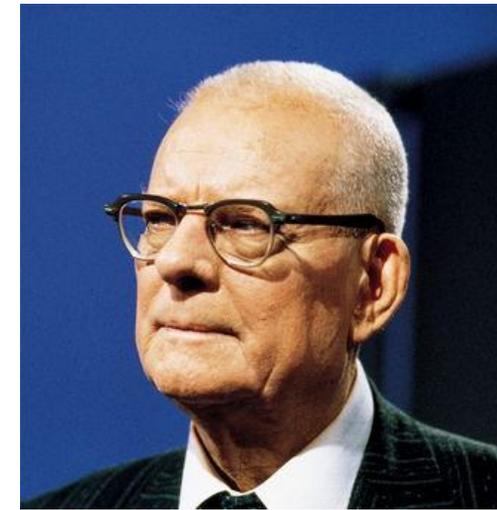
Для построения Стратегической карты рекомендую использовать MS Visio.  
 Для профессионального моделирования бизнес-процессов рекомендую Business Studio.

# Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"





# Методология PDCA или Цикл Деминга



**Эдвард Деминг** (1900 – 1993)

Цикл PDCA представляет собой простой алгоритм действий руководителя по управлению любым процессом и достижению его целей. Это широко распространенный метод непрерывного улучшения качества, совершенствования продукта и производственных процессов.

**«Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью.»**

# Методология PDCA или Цикл

**Деминга**  
Для удобства записи иногда слово корректируй иногда заменяют словом  
воздействуй и тогда формула звучит проще: планируй, действуй, проверяй,  
воздействуй.



**Уолтер Шухарт (1891- 1967)**

Также известен как принцип Деминга-Шухарта, но Деминг предпочитал PDSA (Plan-Do-Study-Act), а Шухарт (Plan-Do-Check-Act).

## Домашнее задание

1. На одном слайде прописать Источники дохода (см. модель Остервальдера)
2. Сделать Стратегическую карту (BSC или ССП (Сбалансированная система показателей))
3. Составить список основных и вспомогательных процессов (работ)