

Урок 1. Введение в операционную модель

1. Пропишите простыми словами ключевые отличия бизнес-модели от операционной:

Бизнес-процесс – это набор последовательных действий, направленных на получение заданного результата. Операционная модель – это система взаимосвязанных элементов, обеспечивающая деятельность компании.

Если бизнес-модель отвечает на вопрос «ЧТО компания будет делать в целом?» (что за продукт, чем занимается эта компания), то операционная модель говорит, «КАК мы это будем делать?». Операционная модель показывает, как мы будем осуществлять бизнес, как мы будем осуществлять производство, кто будет работать, какие мы будем использовать для этого инструменты. Это конкретные действия компании для того, чтобы произвести продукцию, нанять персонал, реализовать предложение.

Ключевое отличие – уровень детализации: бизнес-модель – это верхнеуровневая концепция, а операционная модель – это максимально детальная система – какие ОПЕРАЦИИ осуществляются? Бизнес-модель и операционная модель отличаются по направленности и масштабу.

2. Перечислите самые важные, на ваш взгляд, элементы операционной модели и аргументируйте свой выбор:

1. Организационная структура – система подразделений компании и их взаимосвязей, в рамках которой между ними распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и других сотрудников;

2. Процессная модель – цепочки end-to-end бизнес-процессов (процесс «от и до», сквозной процесс). Сам бизнес-процесс – это набор последовательных действий, направленных на получение заданного результата;

3. Сервисная модель – система обслуживания клиентов (внутренних и внешних);

4. IT-инфраструктура – совокупность IT-систем и решений, используемых в компании;

5. Персонал – постоянный состав сотрудников компании. Не путать с организационной структурой;

6. Методология или нормативная база – набор официальных документов компании, регламентирующих её функционирование (политики, процедуры, регламенты, инструкции, методики, КПЭ = KPI);

7. Внутренние контроли – архитектура операционных рисков и контролей компании, ИТ-безопасность, непрерывность бизнеса¹. Контроли в свою очередь также делятся на предварительные, текущие и последующие. От себя добавлю, что (основоположник кибернетики Норберт Винер считал, что организация эффективного управления возможна только при наличии обратной связи, функции которой и выполняет контроль²);

8. Непрерывное совершенствование – совокупность механизмов постоянного совершенствования компании, систематическое обновление всей операционной модели с целью повышения эффективности. Такой процесс (непрерывного улучшения) также называется Кайдзен.

¹ См., например, стандарт Ассоциации российских банков «Обеспечение непрерывности бизнеса и восстановления деятельности для Банков в соответствии с требованиями ЦБ РФ».

² Винер Норберт. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. – М.: Наука, 1983. – 344 с.