

# Введение в операционную модель





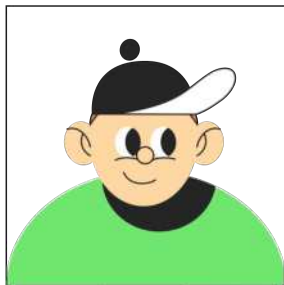
## Алина Загидуллина

Head of digital products, РЖД-Медицина

- ✨ >4 лет работала в операционном консалтинге в большой четверке (Deloitte, KPMG) с фокусом на проекты по оптимизации бизнес-процессов и разработке программ диджитализации
- ✨ Делала проекты для различных индустрий, среди которых - ритейл, нефтяная промышленность, телеком, банки и транспорт
- ✨ Также работала в VK (раньше Mail.ru Group), в отделе аналитики и эффективности, где разрабатывала сценарии развития для таких продуктов как ВКонтакте, GeekBrains, Юла, Delivery Club, Одноклассники и многих других



## Ответьте на несколько вопросов сообщением в чат



**Как вас зовут?**



**Какая у вас сфера  
деятельности?**



**Из какого вы города?**






# План курса





## Что будет на уроке сегодня

-  Изучим, что такое операционная модель и какие ее основные элементы;
-  Поймем, как между собой связаны все категории операционной модели;
-  Узнаем, какое место занимают бизнес-процессы в операционной модели.

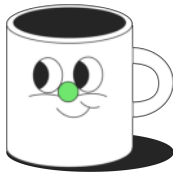


# Операционная модель



## Представим мы столкнулись со следующей задачей

**Компания:** кофейня



**Описание:**

- только 1 локация в городе
- заказывает большую часть своих поставок у компании, занимающейся электронной коммерцией
- нанимает местных работников, занятых неполный рабочий день
- предлагает несколько блюд, которые не требуют особых навыков для приготовления
- компания не имеет маркетинговых функций и полагается на сарафанное радио

**Кейс:** необходимо улучшить экономические показатели кофейни, минимизировать количество ошибок в процессах, привлечь новых покупателей, нанять необходимый персонал на полный рабочий день, открыть доставку и планировать открытие дополнительной локации в этом же городе.

***С чего будете начинать?***



## Определение операционной модели



**Операционная модель – это**

система или совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающая деятельность компании

Если бизнес-модель отвечает на вопрос «**ЧТО компания будет делать в целом?**», то операционная модель говорит: «**КАК мы это будем делать?**»

Ключевое отличие – уровень детализации, бизнес-модель верхнеуровневая концепция, а операционная – максимально детальная система



Традиционно в операционной модели выделяют 4–5 элементов, но исходя из своего опыта, предпочтительнее рассматривать именно ключевые 8:



## Элементы операционной модели



Традиционно в операционной модели выделяют 4–5 элементов, но исходя из своего опыта, предпочтительнее рассматривать именно ключевые 8:



## Элементы операционной модели

- **Организационная структура**  
система подразделений компании и их взаимосвязей, в рамках которой между ними распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и других сотрудников
- **Процессная модель**  
цепочки end-to-end бизнес-процессов. Сам бизнес-процесс — это набор последовательных действий, направленных на получение заданного результата.
- **Сервисная модель**  
система обслуживания клиентов (внутренних и внешних)
- **ИТ-инфраструктура**  
совокупность ИТ-систем и решений, используемых в компании



## Элементы операционной модели

- **Персонал**  
постоянный состав сотрудников компании
- **Методология или нормативная база**  
набор официальных документов компании, регламентирующих ее функционирование (политики, процедуры, регламенты, инструкции, методики, КПЭ)
- **Внутренние контроли**  
архитектура операционных рисков и контролей компании, ИТ-безопасность, непрерывность бизнеса.  
Контроли в свою очередь также делятся на *предварительные, текущие и последующие*.
- **Непрерывное совершенствование**  
совокупность механизмов постоянного совершенствования компании, систематическое обновление всей операционной модели с целью повышения эффективности. Такой процесс (непрерывного улучшения) также называется 💡 **Кайдзен**.



## Назначение и виды операционных моделей

- ⚡ **Для чего нам вообще необходима операционная модель?**  
Любая компания – сложная система, а подобная разбивка на элементы помогает точно на нее воздействовать
- ⚡ **Какие бывают операционные модели?**  
В зависимости от предназначения, уровня детализации, контекста, используют следующие вариации ОМ:
  - **Глобальная ОМ:** способ организации бизнеса на международном рынке;
  - **Локальная ОМ:** способ организации бизнеса на локальном рынке;
  - **Отраслевая ОМ:** описание моделей различных отраслей;
  - **Целевая ОМ:** целевой способ организации деятельности (используется при трансформации).



## Анализ и совершенствование ОМ

- ⚡ **Как понять, к чему нужно стремиться? Что для нас является целевой операционной моделью?**  
Давайте разберем, какое состояние для каждого элемента операционной модели считается идеальным:

### Организационная структура

- ✓ Прозрачная «плоская» структура управления;
- ✓ Четкое и понятное распределение ответственности и обязанностей;
- ✓ Наличие подразделения, ответственного за совершенствование процессов.

### Процессная модель

- ✓ Применение «передовых практик» организации процессов;
- ✓ Стандартные процессы внутри компании / на уровне потребителей услуг;
- ✓ Эффективная модель взаимодействия (четко определен владелец процесса, ограничены зоны ответственности).



## Анализ и совершенствование ОМ

- ⚡ **Как понять, к чему нужно стремиться? Что для нас является целевой операционной моделью?**  
Давайте разберем, какое состояние для каждого элемента операционной модели считается идеальным:

### Сервисная модель

- ✓ Простое и понятное соглашение об уровне сервиса;
- ✓ Использование механизмов обратной связи;

### ИТ-инфраструктура

- ✓ Наличие электронного документооборота и архива;
- ✓ Автоматизация повторяющихся процессов;
- ✓ Полноценное использование функциональности используемых ИТ-систем.



## Анализ и совершенствование ОМ

**⚡ Как понять, к чему нужно стремиться? Что для нас является целевой операционной моделью?**

Давайте разберем, какое состояние для каждого элемента операционной модели считается идеальным:

### Персонал

- ✓ Кадровая стратегия, мотивационная политика и карьерная лестница;
- ✓ Обучение персонала и внедрение передовых методик;
- ✓ Система привлечения новых сотрудников.

### Методология или нормативная база

- ✓ Унифицированная и стандартизированная методология;
- ✓ Наличие единого подхода к кадровой политике.



## Анализ и совершенствование ОМ

⚡ **Как понять, к чему нужно стремиться? Что для нас является целевой операционной моделью?**

Давайте разберем, какое состояние для каждого элемента операционной модели считается идеальным:

### Внутренние контроли

- ✓ Система контролей проста и понятна;
- ✓ Высокий уровень автоматизации контролей;
- ✓ Использование стандартизированных процедур и методик внутреннего контроля для всех уровней компании.

### Непрерывное совершенствование

- ✓ Внедрение механизмов и культуры непрерывного совершенствования;
- ✓ Внедрение культуры, поощряющей инновации и инициативы;
- ✓ Внедрение технологий Lean и 6 Sigma.





# Бизнес-процессы



# Бизнес-процессы



Если **операционная модель** – это та система, по которой функционирует компания, то **процессы** это то, с помощью чего она это делает. Без процессов нет самого бизнеса, как такового, он просто не сможет без этого оперировать и реализовывать товары или услуги.

Когда мы говорим про оптимизацию процессов, мы обычно имеем в виду несколько вариантов:

- Сокращение количества этапов процесса
- Сокращение точек согласования
- Исключение циклов согласования информации
- Параллелизация процессов
- Исключение ненужных шагов процесса
- Улучшение характеристик шагов процесса
- Четкое определение ответственности
- Устранение разрывов и «узких мест»
- Обратная связь от точки анализа к точке ответственности
- Сокращение излишней детализации



Полная трансформация процессной модели в стандартных кейсах способна принести **до 20% экономии**



## Зачем аналитику нужно знать бизнес-процессы?

Для **бизнес-аналитика** актуально работать с бизнес-процессами, например, тогда, когда необходимо:

- определить причины операционных проблем;
- систематизировать работу подразделений и сотрудников;
- разработать мероприятия по повышению эффективности работы компании.





## Бизнес-процессы

На рынке сейчас популярны несколько проектов по процессной трансформации:

- **Роботизация (RPA)** – когда сотрудники заменяются программными роботами, что экономит время, издержки и повышает качество;
- **Аутсорсинг** – когда процессы передаются в руки компаниям, имеющим в них экспертизу;
- **Централизация** – когда компания переносит бизнес-процессы в одну локацию (актуально для компаний с большим количеством дочерних организаций и поддерживающих процессов).




## Отличие бизнес-модели от операционной

- 🔍 Пропишите простыми словами ключевые отличия бизнес-модели от операционной;
- 🔍 Перечислите самые важные, на ваш взгляд, элементы операционной модели и аргументируйте свой выбор.





## Итоги урока

-  Изучили, что такое операционная модель и какие ее основные элементы;
-  Познакомились с каждым элементом операционной модели;
-  Узнали, какое место занимают бизнес-процессы в операционной модели.



Вопросы?

Вопросы?






Вопросы?





## На следующем уроке

-  Поговорим подробнее про бизнес-процесс, узнаем, какие у него характеристики;
-  Поговорим про то, для чего необходимо моделировать бизнес-процессы;
-  Изучим основные виды бизнес-процессов.





Спасибо за внимание!