

Лекция 1. ВВЕДЕНИЕ В ОПЕРАЦИОННУЮ МОДЕЛЬ.

На этой лекции мы:

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

Основные термины:

Операционная модель – система взаимосвязанных элементов, обеспечивающая деятельность компании.

Процессная модель – цепочки end-to-end бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – это набор последовательных действий, направленных на получение заданного результата.

Кайдзен – процесс/концепция непрерывного совершенствования.

Роботизация (RPA) – замена сотрудников программными роботами, что экономит время, издержки и повышает качество бизнес-процессов.

План лекции

Введение

Операционная модель

Бизнес-процессы

Домашнее задание

ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте! Добро пожаловать на курс по «Бизнес-процессам»! Меня зовут Алина Загидуллина, я автор этого курса в компании GeekBrains. Я более 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 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.

Сегодня вас ждет урок-введение в операционную модель. Мы рассмотрим следующие моменты:

- Что такое операционная модель и какие ее основные элементы;
- Как между собой связаны все категории операционной модели;
- Какое место занимают бизнес-процессы в операционной модели.

Операционная модель

Один из первых вопросов на старте работы аналитиком в компании или на проекте - опишите операционную модель организации. А что такое операционная модель? Почему нам важно уметь их визуализировать? Потому что, увидев, мы можем определить шаги для улучшений, поддержания деятельности и трансформаций. Она определяет уровень интеграции и стандартизации бизнес-процессов, необходимый для создания и предоставления товаров и услуг компании её клиентам.

Давайте подумаем над следующим кейсом.

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

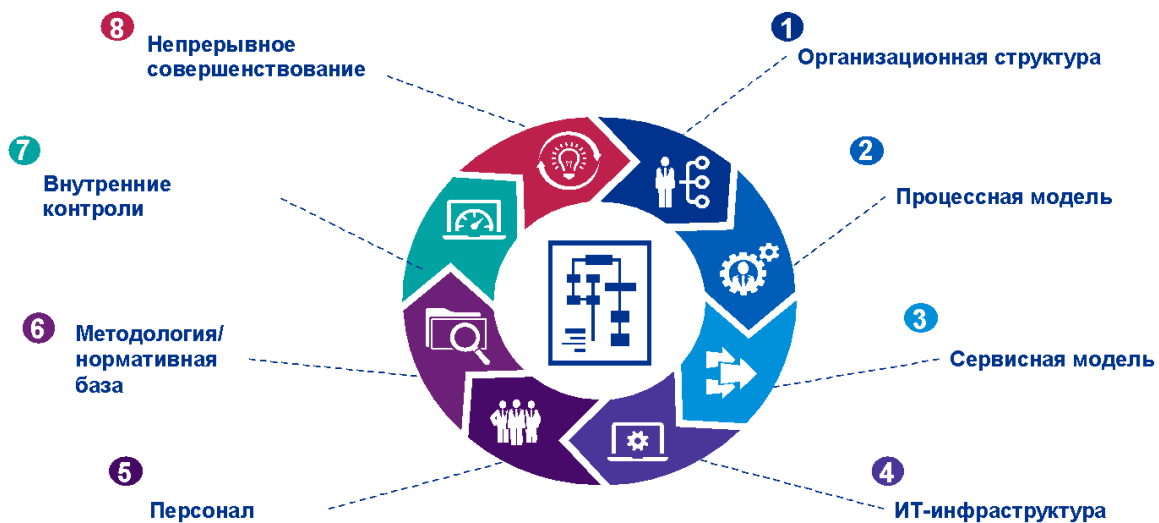
Перед кофейней стоят следующие задачи: необходимо улучшить экономические показатели кофейни, минимизировать количество ошибок в процессах, привлечь новых покупателей, нанять необходимый персонал на полный рабочий день, открыть доставку и планировать открытие дополнительной локации в этом же городе. На что нам надо смотреть? С чего начинать? Как понять, как принимаются решения в кофейне? Какова структура отделов? Какими компетенциями обладает персонал? А чего недостаточно?

Ответ на этот вопрос кроется в составе операционной модели, именно она описывает КАКИМ образом работает та или иная компания.

Итак, что это вообще такое: операционная модель – это система или совокупность взаимосвязанных элементов (процессы, организационная структура, ИТ - инструменты и т.д.), 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, операционная – максимально детальная система.

Традиционно в ней выделяют 4–5 элементов, но исходя из своего опыта, я бы рассматривала именно ключевые 8:



1. **Организационная структура** — система подразделений компании (отделы, департаменты, функции) 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. Сам **бизнес-процесс** — это набор последовательных действий, направленных на получение заданного результата.
3. **Сервисная модель** — система обслуживания клиентов (внутренних и внешних).
4. **ИТ-инфраструктура** — совокупность ИТ-систем и решений, используемых в компании.
5. **Персонал** — постоянный состав сотрудников компании.
6. **Методология или нормативная база** — набор официальных документов компании, регламентирующих ее функционирование (политики, процедуры, регламенты, инструкции, методики, КПЭ)
7. **Внутренние контроли** — архитектура операционных рисков и контролей компании, ИТ-безопасность, непрерывность бизнеса. Контроли в свою очередь также делятся на *предварительные*

(построение контрольной среды процессов), *текущие* (осуществление встроенных в бизнес-процесс контрольных процедур) и *последующие*.

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

Разборам этих инструментов непрерывного совершенствования будет посвящён отдельный урок.

Все эти элементы обеспечивают функционирование бизнеса, его операций. Они связаны между собой и не могут существовать отдельно. Это комплексная система, которая является фундаментом для реализации деятельности компании.

Для чего нам вообще необходима операционная модель?

Любая компания – сложная система, а подобная разбивка на элементы помогает точно на нее воздействовать.

Например, если у компании хорошо выстроенные процессы и организационная структура, но проблема в неактуальном ИТ-оборудовании, мы поймем это, когда будем анализировать элемент “ИТ-инфраструктура”. А для того, чтобы понять эффективно ли взаимодействуют подразделения и четко ли выделены зоны ответственности, мы будем анализировать элемент “организационная структура”.

Какие бывают операционные модели?

В зависимости от предназначения, уровня детализации, контекста, используют следующие вариации ОМ:

- Глобальная ОМ: способ организации бизнеса на международном рынке;

Пример: У сети магазинов по продаже одежды могут быть стандартные процессы, организационная структура, ИТ-архитектура и т. д. В любом городе будет применяться единый подход к способу функционирования бизнеса.

- Локальная ОМ: способ организации бизнеса на локальном рынке;

Пример: В зависимости от локальных правил, законов, стандартов, ограничений и других факторов, у одной и той же организации может быть разная локальная ОМ (действующая в конкретной локации)

- Отраслевая ОМ: описание моделей различных отраслей;

Пример: Актуальный на текущий момент подход к операционной модели в ритейле (набор процессов, инструменты, департаменты и т. д.)

- Целевая ОМ: целевой способ организации деятельности (используется при трансформации).

Пример: идеальная операционная модель, к которой должны прийти после внедрения всех оптимизационных инициатив (TO-BE)

Как мы помним, в задачи бизнес-аналитика входит анализ и совершенствование операционной модели.

Например, технологический прорыв в автоматизированном проектировании может поставить бизнес в невыгодное конкурентное положение, если он не примет новую технологию, когда это делают ее конкуренты. Для этого БА необходимо в первую очередь изучить элемент операционной модели “ИТ-инфраструктура” и “Бизнес-процессы” для того, чтобы принять решение о внедрении необходимых новых инструментов и о том, как их оптимально интегрировать.

Но как понять, к чему нужно стремиться? Что для нас является целевой операционной моделью?

Давайте снова разберем по элементам, какое состояние для каждого элемента 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 (например, автоматизированный процесс проверки наличия товара на складе (не ручной), для ритейла)
- Стандартные процессы внутри компании / на уровне потребителей услуг
- Эффективная модель взаимодействия (четко определен владелец процесса, ограничены зоны ответственности)

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

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

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

Теперь, когда мы разобрали целиком операционную модель, поговорим про 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.

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.

Когда мы говорим про оптимизацию процессов, мы обычно имеем 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.

Бывают, конечно же, случаи, когда удастся сэкономить гораздо больше: все зависит от масштаба трансформации.

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, имеющих в них экспертизу;
- *Централизация* – когда компания переносит бизнес-процессы в одну локацию (актуально для компаний с большим количеством дочерних организаций и поддерживающих процессов).

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

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.

В следующей лекции:

1. Узнаем, что такое бизнес-процесс, какие есть основные виды;
2. Поговорим про то, для чего необходимо моделировать бизнес-процессы;
3. Изучим основные виды бизнес-процессов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Джеффри Лайкер. *Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира*;
2. Дэниэл Джонс, Джеймс Вумек. *Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании*.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ:

1. RBC Group, «Трансформация операционной модели»
2. Отчеты по индустриям консалтинговых компаний (KPMG, Deloitte)