

## **ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗЕРВЫ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ**

Студент гр. 10302219 Зеневиц Д.А.

*Научный руководитель – ст. преподаватель Лавренова О.А.*

Белорусский национальный технический университет

Минск, Беларусь

В условиях постоянно растущей конкуренции и трансформации бизнес-среды для достижения конкурентного превосходства, и максимальной эффективности своей деятельности любая компания может использовать всего два способа: 1) кардинально изменить стратегию, 2) повысить свою операционную эффективность. В идеальном случае компания должна соблюдать баланс между стратегической и операционной эффективностью с целью развития бизнеса [4]. В долгосрочной стратегии каждой компании, как правило, прописываются и задачи по повышению операционной эффективности за счет устранения «узких» мест процессов, применения концепции работы «точно в срок», изыскания резервов по сокращению расходов и т.д.

С точки зрения специфики конкретной отрасли и отдельной компании руководители могут вкладывать разный смысл в понятие операционной эффективности (ОЭ). Но чаще всего под ОЭ понимают отношение операционных расходов к общему доходу. И повышение ОЭ означает достижение наилучшего соотношения между затрачиваемыми в процессе деятельности ресурсами и конечными результатами, имеющими ценность для конечного потребителя. Компания выполняющая операционные процессы быстрее, с меньшими затратами ресурсов и с меньшим количеством ошибок и отказов, имеет высокую операционную эффективность и получает несомненное конкурентное преимущество.

Изучение реального опыта зарубежных и отечественных предприятий по повышению ОЭ [2, 3, 4] позволит укрупненно выделить три основных группы резервов, которые можно найти и оптимизировать практически на любом производстве, независимо от его масштаба:

1. *Вспомогательные процессы.* Все процессы, которые не создают для конечного потребителя добавленную стоимость, в

первую очередь подлежат оптимизации, ликвидации или передаче на аутсорсинг.

2. *Лишние работы, потери* в их классическом понимании, по концепции Toyota Production System. Чтобы найти эти резервы в каждом подразделении определяется и документально фиксируется перечень решаемых операционных проблем, с указанием их трудоемкости и периодичности. Затем на основании анализа полученных данных выполняется необходимая реорганизация, переопределяются зоны ответственности, оптимизируются материальные и информационные потоки.

3. *Ресурсные резервы* (финансовые, материальные, трудовые).

С оптимизацией финансовых ресурсов напрямую связаны вопросы финансового контроллинга, эффективное бюджетирование, планирование и использование оборотных средств.

В отношении поиска резервов по сокращению материальных затрат следует учитывать мировой тренд перехода производства на концепцию ЛТ (just-in-time – «точно в срок»), что выражается в фактическом отсутствии запасов у предприятий, поскольку производители таким образом сокращают расходы по содержанию складов и не замораживают свои оборотные средства в запасах. Такой подход означает наличие существенных резервов для предприятий, которые еще используют значительные площади под склады с материалами и готовой продукцией.

Резервы, связанные с персоналом, обусловлены необходимостью точного планирования потребности в персонале, основанном на нормировании и показателях производительности, а не на штатном расписании. Вместе с тем, основная проблема при поиске таких резервов на предприятии связана с оптимизацией персонала, что практически всегда является мерой непопулярной в коллективе.

Практика показывает, что достижение максимального результата при повышении операционной эффективности возможно при устранении «узких» мест и слабых звеньев в системе управления предприятием. Как правило, основными направлениями работ по повышению ОЭ выделяют снижение операционных расходов за счет оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, рационального использования ресурсов, увеличения дохода за счет повышения качества продукции (работ и услуг) и оптимальных управленческих решений (рисунки 1).



Рисунок 1 – Направления повышения операционной эффективности

На сегодняшний день все большую актуальность в рамках повышения операционной эффективности предприятия в целом приобретает управление бизнес-процессами [1]. Это происходит за счет понимания того, что деятельность организация – это совокупность бизнес-процессов и только с помощью повышения эффективности каждого из них можно прийти к повышению эффективности в целом.

В условиях цифрового развития повышение операционной эффективности предприятия напрямую связано с оптимизацией бизнес-процессов и внедрением новых информационных технологий. Однако не всегда предпринимаемые действия приводят к запланированному результату. На снижение операционной эффективности оказывают влияние такие факторы, как избыток собираемой аналитической информации, информационная перегрузка сотрудников под влиянием социальных информационно-коммуникационных технологий, и как следствие, профессиональное «выгорание», снижение скорости и качества работы. Также как

негативный фактор, снижающий операционную эффективность, исследователи выделяют влияние на коллектив «токсичных» лидеров, тормозящих внедрение непрерывных улучшений.

Таким образом, повышение операционной эффективности требует синхронизированной работы всех подразделений предприятия по всем направлениям производственной деятельности при условии устранения негативных факторов или, как минимум, снижении их влияния. Благодаря повышению операционной эффективности компания получает возможности для повышения ее конкурентоспособности и дальнейшего устойчивого развития.

### *Литература*

1. Железко, Б. А. Инжиниринг бизнес-процессов: пособие для обучающихся по специальности 1-27 80 01 «Инженерный бизнес (по направлениям)» / Б. А. Железко, О. А. Лавренова. – Минск: БНТУ, 2021. – 102 с.

2. Зинченко, С. Операционная эффективность: резервы роста и ключевые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://up-pro.ru/library/strategi/ssp\\_kpi\\_mbo/rezervy-rosta-i-klyuchevye-rokazateli](https://up-pro.ru/library/strategi/ssp_kpi_mbo/rezervy-rosta-i-klyuchevye-rokazateli).

3. Меньшиков, О.Е. Операционная эффективность: слагаемые успеха. / О.Е.Меньшиков // Альманах «Управление производством». – 2021. – № 1. – С.7-13. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://up-pro.ru/image/catalog/almanac/almanah21.Operacionnaja-effektivnostv-2021\(2\).pdf](https://up-pro.ru/image/catalog/almanac/almanah21.Operacionnaja-effektivnostv-2021(2).pdf)., свободный.

4. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 207 с.