АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 658.51

А.С. Голоскоков

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация. *В статье рассмотрен процессный подход к повышению операционной эффективности в менеджменте. Представлен краткий обзор понятий на данную тему из различной научной литературы. Рассмотрены факторы, влияющие на операционную эффективность в компании, а также представлен общий метод для реализации задачи повышения операционной эффективности. Указанный метод декомпозирован на несколько этапов, даны конкретные рекомендации по их реализации и описано значение каждого шага для достижения поставленной задачи.*

Ключевые слова: *операционный менеджмент, операции, эффективность, операционная эффективность, менеджмент организации, процессный подход.*

Alexandr Goloskokov

SYSTEMATIC APPROACH TO IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY IN MANAGEMENT

Annotation. *In the article the process approach to increase of operational efficiency in management is considered. A brief overview of the concepts on this topic from various literature is presented. Factors affecting operational efficiency in the company are considered, and a general method for implementing the task of increasing operational efficiency is presented. The specified method is decomposed into several stages, specific recommendations for their implementation are given and the meaning of each step is described to achieve the task.*

Keywords: *operational management, operations, efficiency, operational efficiency, management of the organization, process approach.*

Современный бизнес промышленных предприятий в России – это очень ответственная, тяжелая и увлекательная работа. Глобализация мировой экономики, стремительное развитие технологий, регулярные экономические преобразования и явления рецессионного характера, выраженные, например, в существенном затруднении доступа к новейшим зарубежным технологиям производства и оборудования, а также сложности с доступностью финансовых иностранных ресурсов, тенденция к сокращению жизненного цикла товаров, и многократное ускорение всех бизнес-процессов – это те реалии, в которых сегодня существуют и развиваются наши промышленные организации. Начиная с основоположников теорий организационных изменений, таких как К. Левин (модель преобразований бизнеса) и И. Ансофф (модель управления стратегическими изменениями), в различных экономических теориях существуют указания на то, что компаниям необходимо быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды [1]. Однако еще до недавнего времени это не было вопросом выживаемости организации в краткосрочном периоде и не требовало от нее настолько большой скорости изме-

© Голоскоков А.С., 2017

нений. Сегодня мы наблюдаем революцию в области развития технологий: они с невероятной скоростью проникают абсолютно во все сферы жизнедеятельности человека. Наиболее ярко ускоренные процессы развития экономики прослеживаются через сферу IT-технологий. В начале 2016 г. на Гайдаровском форуме глава ПАО «Сбербанк» Г. Греф сообщил, что к моменту окончания реализации новой IT-системы в банке, на внедрение которой затратили несколько лет, она оказалась уже устаревшей [4]. В промышленных организациях, конечно, процессы протекают несколько медленнее, чем в IT-сфере, однако тенденция на ускорение прослеживается и здесь. В этой связи возникает справедливый вопрос: как повышать эффективность бизнеса с учетом сложившейся конъюнктуры?

Многие промышленные компании сегодня упорно занимаются поиском дополнительных точек роста бизнеса, помимо основных статей доходности. На наш взгляд, подходы к повышению прибыльности компании можно условно разделить на внешние источники и внутренние резервы. Самым популярным и простым, с точки зрения понимания большинства руководителей, является поиск внешних дополнительных источников прибыли. Это еще можно охарактеризовать как экстенсивный путь развития, который заключается в банальной экспансии основного товара или услуги на дополнительные рынки или поиск новых клиентов. К таким же способам можно отнести расширение ассортимента продукции, внедрение технологических и продуктовых инноваций и др.

Одним из наиболее сложных, неявных с точки зрения результативности, а потому совсем не популярным подходом к повышению эффективности компании является поиск внутренних резервов [6]. Однако глобальные экономических изменения, а вместе с ними и некоторые преобразования в экономике нашего государства подтолкнули внимание бизнес-общественности к операционному менеджменту, эффективная организация которого может помочь отыскать внутренние резервы повышения прибыльности компании посредством эффективного выполнения каждой операции. Проектирование, построение, адаптация и контроль за эффективной работой операций внутри компании – это уже не просто теоретические изыскания науки управления, а самодостаточная деятельность отдельных сотрудников или целых подразделений в составе среднего и крупного бизнеса. Таким образом, мы можем говорить об операционной эффективности, как о важнейшем на сегодняшний день факторе повышения прибыльности компании в целом.

Для начала приведем определение операционной эффективности, исходя из текущей проработанности данной темы в научной литературе. Существует небольшое количество источников и авторов, которые формулируют определение этому понятию. В работе Е. Вентцель «Исследование операций» автор пишет об операциях в экономико-математическом моделировании, однако смысл в ее словах есть применительно и к операционной эффективности в менеджменте. Под операционной эффективностью подразумевается степень приспособленности операций к выполнению стоящих перед ними задач [2].

Также операционной эффективности дают другую трактовку, – операционная эффективность – это повышение качества продукции (услуг) при одновременном снижении затрат, т.е. операционная эффективность – это эффективность использования внутренних ресурсов компании [3].

Анализируя существующую практику работы промышленных предприятий, автор статьи пришел к выводу, что на сегодняшний день, к сожалению, руководство многих предприятий не анализирует происходящие в копании операции на предмет их эффективности. На наш взгляд, такая ситуация может происходить по трем причинам как по отдельности, так и в комплексе:

1) менеджмент не понимает важности повышения эффективности операций в контексте выполнения корпоративных целей и повышения прибыльности;

2) руководители не видят такой проблемы в силу низкой квалификации и соответственно не берутся ее решать;

3) отсутствие желания у менеджмента решать данные задачи.

На основе проведенного автором исследования установлено, что логика повышения операционной эффективности укладывается в три «фактора роста».

1) применение современных технологий.
2) организационные изменения.
3) человеческий капитал.

Для каждого указанного фактора разработаны свои конкретные подходы и методы повышения эффективности, однако автором было установлено, что внедрение их по отдельности дает локальные результаты и имеет слабое влияние на изменение ситуации в целом. Необходимо разрабатывать единую интегрированную систему повышения эффективности операций для каждой функциональной службы. Таким образом, мы можем говорить о применении системного подхода, благодаря которому будет возможность объединения усилий по необходимым изменениям в компании и устремления их на реализацию единой цели – повышение эффективности операций.

В данном исследовании было установлено, что на сегодняшний день многие компании не используют в своей работе современные технологические системы управления, либо делают это неэффективно. С точки зрения первого фактора – «применение современных технологий» – компания должна заниматься постоянным внедрением и доработкой информационных систем типа ERP (*англ. Enterprise Resource Planning*, планирование ресурсов предприятия) и CRM (*англ. customer relationship management*, управление взаимоотношениями с клиентами). На сегодняшний день на рынке представлено достаточно большое число российских и иностранных разработок в этой области и возможности этих программ могут легко подстраиваться под необходимый размер бизнеса и его конкретные особенности. Наиболее ярким примером являются продукты: 1С, Битрикс 24, SAP, ELMA и др.

С точки зрения второго фактора, чтобы реализовать задачу повышения операционной эффективности, необходимо пройти три этапа, что отражено на рисунке 1.

В ходе своей деятельности все организации испытывают давление внешней и внутренней среды. Как правило, оно имеет переменчивый, не всегда определенный характер. Воздействие внешней среды проявляется в действиях надзорных государственных органов, изменениях в законах, активной позиции конкурентов и др. [5]. Нередко изменения во внешней среде приводят к необходимости менять структуру и даже цели организации. Вместе с тем в ходе реализации двух других рассмотренных факторов повышения эффективности, применения современных технологий и формирования человеческого капитала, организация может столкнуться с необходимостью проводить организационные изменения. Несмотря на то, что данный вывод кажется вполне понятным, логичным и возможно банальным, многие руководители, во-первых, не рассматривают необходимость данных изменений в логике общего повышения операционной эффективности, а во-вторых, не проводят такие преобразования.

Вместе с тем организация должна внимательно отслеживать внутреннее напряжение, которое не всегда является результатом воздействия внешней среды. Например, внедрение глобальных информационных систем управления или найм новых специалистов может повлечь за собой необходимость изменения организационной структуры организации и, как следствие, бизнес-процессов, системы взаимодействия с внешней средой и т.д.

Для реализации задач по повышению операционной эффективности в логике третьего фактора, необходимо проводить оптимальную кадровую политику компании. В своем исследовании автор выделил три ключевых аспекта успешной кадровой политики:

1) применение системы наставничества для новых сотрудников компании для обучения их эффективному выполнению операций и последующей оценки их полезности для компании. При этом сами наставники должны быть обязательно мотивированны осуществлять должное обучение и внедрение новых работников в организационные процессы;
2) разработка системы мотивации для всех сотрудников компании;

3) систематическое повышение навыков и знаний персонала посредством специальных обучающих программ и тренингов.

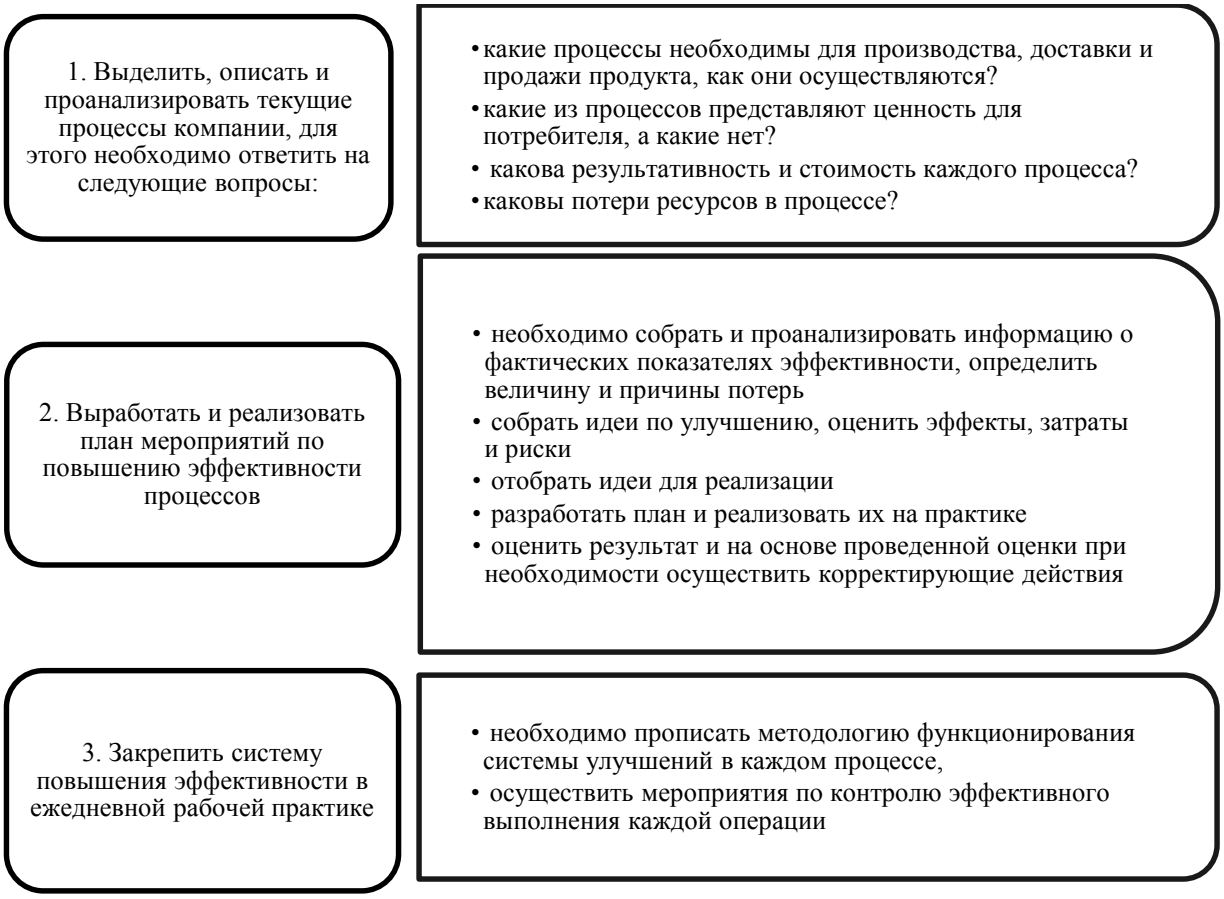

Рис. 1. Этапы реализации задачи повышения операционной эффективности с точки зрения организационных изменений

Таким образом, повышение операционной эффективности имеет огромную практическую значимость для целей улучшения экономических показателей организации. Системный подход к повышению операционной эффективности является одним из необходимых инструментов в руках современного менеджмента. Данный подход позволит достигать целевых экономических показателей в контексте привлечения минимального количества ресурсов организации и получения от них максимальной отдачи. Актуальным в этой связи звучит подход классика менеджмента Г. Форда: «Мы никогда не довольны методами, по которым выполняются различные функции в различных отделах нашей организации. Мы всегда думаем, что все можно сделать лучше, и что в конце концов мы будем это делать лучше».

Библиографический список

1. Беляев, А. А. Системология организации : Учебник / Под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 181 с.
2. Вентцель, Е. Исследование операций / Е. Вентцель. – М. : Дрофа, 1988. – 384 с.

3. Семенкова, Е. Управленческий учет – инструмент для повышения операционной эффективности [Электронный ресурс] // Электронная газета CityConsaltingGroup – Режим доступа : http://www.citycg.ru/research/8.html (дата обращения 15.08.2017).
4. Светлана Дементьева. Греф признал устаревшей новую IT-систему Сбербанка за миллиарды рублей [Электронный ресурс] // Электронная газета РБК. – Режим доступа : http://www.rbc.ru/finances/15/01/2016/5698ce9d9a794791cf2c1748 (дата обращения :15.08.2017).
5. Дж., Хайзер. Операционный менеджмент / Дж.Хайзер, Б. М. Рендер : Питер, 2016. – 1025 с.
6. Carrie Windham How Does Operations Management Improve the Efficiency of a Business Operation? [Electronic resource] // Электронная газета Smallbusinesschron – Mode of access : http://smallbusiness.chron.com/operations-management-improve-efficiency-business-operation-80747.html (date of access : 10.08.2017).