



УДК 005.92:658.64

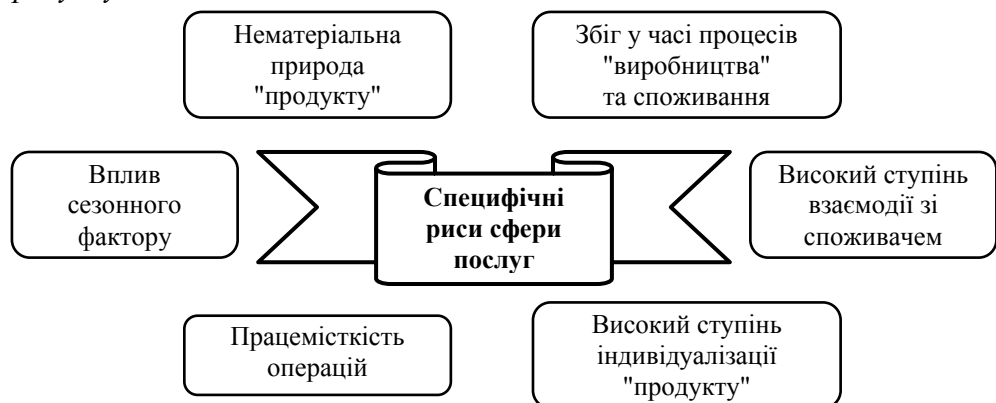
ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ

МИКИТЕНКО Н., к. е. н., доцент кафедри менеджменту КНТЕУ

Перехід нашого суспільства до постіндустріального, або інформаційного етапу розвитку зміщує дослідницькі акценти з галузей матеріального виробництва до сфери послуг, що обумовлено її швидким розвитком. Приріст персоналу, зайнятого в галузях невиробничої сфери в Україні, за останні 5 років становить щорічно 5 % [1, с. 189].

Дослідженню основних аспектів управління у сфері послуг приділяли увагу такі зарубіжні й вітчизняні науковці, як Л. Геловей, К. Лавлок, К. Хаксервер, Р. Чейз, О. Сумець [2–7] та ін., які переважно фокусували увагу на проблемі проектування виробничого підприємства, однак особливості проектування операційної системи у сфері послуг майже не розглядалися.

На відміну від товару, послуга представляє собою діяльність, користь або задоволення, які продаються окремо або пропонуються разом із продажем товарів [2, с. 70]. Особливості, які виокремлюють сферу послуг від галузей матеріального виробництва наведено на *рисунок*.



Головною характерною рисою сфери послуг вважається нематеріальна природа результату функціонування, через це якість обслуговування не може бути оцінена потенційним споживачем раніше, ніж послугу буде надано.

Процеси виробництва та споживання у сфері послуг відбуваються синхронно у часі. У будь-якій сфері обслуговування покупець тією чи іншою мірою виступає безпосереднім учасником операційного процесу. Для сфери послуг також характерний високий ступінь взаємодії зі споживачем. Саме тому встановлювати певні рамкові "правила гри" при наданні сервісу у вигляді стандартів обслуговування, щоб протидіяти проявам непрофесійного і неякісного "виробництва" послуг. Оскільки послуги надаються у присутності клієнта, він миттєво може відкоригувати їх відповідно до своїх потреб, тим більше, що стандарти обслуговування не заперечують "імпровізацію" та індивідуальний підхід до конкретного споживача.

У сфері послуг спостерігається високий ступінь індивідуалізації "продукту", адже часто вимоги клієнтів є унікальними. Це актуалізує суто індивідуальну орієнтацію на конкретного клієнта і найвищу якість сервісу, що забезпечується за допомогою добре навченого персоналу, всеосяжної системи контролю та оцінки сервісних операцій [5].

Для сфери послуг характерні працемісткі операції, які потребують значних фізичних і розумових витрат праці персоналу, який надає послуги. Такі операції важко стандартизувати й автоматизувати, тому їх має виконувати висококваліфікований фронт-лайн (контактний) персонал.

Характерною особливістю операційного процесу у сфері послуг є неритмічність його перебігу та велика залежність від споживчого попиту на послуги. Це відбувається через періодичні спади та наростання активності споживачів упродовж року, місяця, тижня і, навіть, протягом дня. Зазначені коливання мають стохастичний та ймовірнісний характер. Наприклад, невідповідність сезонної пропозиції сезонному попиту на обслуговування може призвести до суттєвих матеріальних збитків та падіння престижу підприємства, що в конкурентному середовищі є значнішою втратою, ніж збитки (матеріальні збитки можна компенсувати з часом, а повернення підприємству доброго іміджу дуже часто вбачається недосяжним завданням, яке потребує неабияких витрат ресурсів та зусиль). У цьому полягає істотна відмінність планування у сфері обслуговування від аналогічного процесу у виробничій сфері, адже виробник продукту відштовхується від наявних потужностей, а "виробник" послуг завжди ризикує не виправдати очікування та плани, отже понести збитки. Операційні менеджери повинні забезпечувати гнучку реакцію, бути чутливими до коливань попиту на послуги та орієнтуватися, в першу чергу, на оперативне управління діяльністю підприємства.

Зазначені особливості сфери послуг обумовлюють цілу низку специфічних факторів, які необхідно враховувати при проектуванні операційної системи в цій сфері, що наведено в *таблиці*.

Специфічні фактори формування операційної системи у сфері послуг	Особливості проектування обслуговуючих операційних систем	Завдання при проектуванні операційних систем у сфері послуг
Високий ступінь індивідуалізації послуг	Створення системи оцінки і контролю операцій. Формування системи моніторингу змін споживчих переваг і вимог (операційна діяльність у сфері послуг дуже тісно пов'язана з маркетингом). Зміна характеристик послуг, місця та часу їх надання відповідно до вимог споживачів. Ретельний відбір фронт-лайн працівників. Розвиток комунікаційних і психоаналітичних навичок контактного персоналу	Забезпечення найвищої якості послуг. Розробка критеріїв оцінки якості послуг та ефективності операційної системи
Одночасність процесів "виробництва" і споживання послуг	Максимальне залучення споживачів до процесу надання послуг за допомогою методу самообслуговування (за умови сполучення продуктивних і непродуктивних операцій). Автоматизація частини сервісних операцій	Найповніше задоволення "пікового" попиту
Велика залежність календарного планування операцій від споживчого попиту	Розрахунок пропускної спроможності операційної системи за оптимальним рівнем попиту споживачів. Забезпечення максимальної кількості точок або пунктів обслуговування клієнтів. Розробка заходів щодо активізації продажу послуг шляхом пропонування додаткових послуг та застосування програм лояльності клієнтів	Забезпечення найбільш повного задоволення споживчих вимог. Уникнення черг і простоїв споживачів
Унеможливлення створення запасів послуг у міжсезонний період	Здійснення календарного планування процесу надання послуг з урахуванням фактору сезонності. Створення (у разі можливості) системи резервування попиту шляхом попереднього замовлення обслуговування	Уникнення простоїв та очікувань клієнтів
Висока працємісткість операцій з обслуговування	Підбір висококваліфікованого персоналу для "контактування" зі споживачами. Розробка і впровадження стандартів обслуговування клієнтів. Безперервний розвиток контактного персоналу	Підвищення професіоналізму та компетентності фронт-лайн працівників
Значна територіальна розосередженість споживачів	Переважна децентралізація виробничих потужностей	Гарантія споживачам зручності доступу до підприємства

У сфері послуг потреби і бажання споживачів зазвичай випереджають наміри операційних менеджерів щодо забезпечення економічної ефективності операційної системи. Сфера послуг належить до динамічної та найбільш прогресуючої за темпами та масштабами перетворень галузі, де запити споживачів так стрімко змінюються, що певні види послуг можуть бути зняті з продажу до моменту повної окупності вкладених у їх реалізацію коштів. Тобто сервісне підприємство безпосередньо залежить від проникності операційного менеджера, адже неефективна робота системи моніторингу ринку та неправильний прогноз споживчих переваг і очікувань прирече підприємство на збиткову діяльність.

Календарне планування сервісних операцій переважно залежить від споживчого попиту, який дуже динамічно змінюється. Саме тому у сфері обслуговування відсутня можливість створення запасів послуг у періоди низького попиту для їх використання при "піках" попиту. Наприклад, касир супермаркету не може відстрочити обслуговування частини великої черги на годину, коли в нього з'явиться вільний час.

Як результат впливу попереднього фактору, виробничі потужності, або пропускну спроможність у сервісному обслуговуванні слід обчислювати за оптимальним рівнем попиту з боку споживачів. Наприклад, відкриваючи ресторан та розраховуючи кількість столиків для обслуговування, операційним менеджерам доцільно враховувати кульмінацію попиту та можливі "простої" в "мертвий" сезон або "мертві" години. Крім того, не виключена можливість створення на підприємстві системи резервування попиту шляхом попереднього замовлення обслуговування.

При підборі операційних працівників слід брати до уваги, що вони повинні володіти високорозвиненими комунікаційними навичками та, певною мірою, навичками психоаналізу, що дозволить оцінити психологічний стан клієнта під час обслуговування та налаштуватися на нього індивідуально.

Крім того, операційному менеджеру необхідно зважати на те, що продуктивність сервісних операцій складно піддається виміру, оскільки може бути обумовлена відсутністю попиту споживачів та впливом інших прогнозованих або, інколи, непрогнозованих факторів, а не поганою роботою працівників. У сфері послуг дуже важко об'єктивно оцінити якість кінцевого продукту, через його нематеріальну природу та значний вплив суб'єктивного сприйняття послуг. Лише максимально об'єктивне контролювання виконання працівниками обов'язків з обслуговування клієнтів і впровадження стандартів їх обслуговування дозволять визначити реальну ефективність функціонування сервісної операційної системи.

Адекватність операційної стратегії специфічним рисам сфери послуг можна посилити завдяки максимізації участі споживача у "виробництві" послуг (наприклад, шляхом застосування методу самообслуговування у сферах торгівлі та ресторанного обслуговування).

Іншим способом безпосереднього залучення споживача до сервісного операційного процесу може бути заміна людської праці на механізовану або автоматизовану. При цьому слід пам'ятати, що за умов, коли споживач вважає особистий контакт із продавцем важливим елементом обслуговування, повна автоматизація неприйнятна, адже надто широкий вибір може викликати у споживачів велике сум'яття. Саме тому повністю автоматизований інтерфейс доцільний у тих операційних системах, де пропонується обмежене число варіантів вибору дій. У такому випадку автоматизація операційних систем має цілу низку переваг, а саме: постійність в обслуговуванні, оперативність надання сервісу та більш широку доступність послуги. Прикладами автоматизації операцій у невиробничій сфері є робота банкоматів, торгових, телефонних, фотографічних автоматів тощо.

Важливою передумовою забезпечення ефективності операційного процесу щодо обслуговування може стати посилення відповідальності операційних менеджерів при підборі висококваліфікованих кадрів для "контактування" зі споживачем і при поточному контролюванні їх діяльності.

У сфері обслуговування особлива увага приділяється територіальному плануванню. Зазвичай створюються підприємства з децентралізованими виробничими потужностями, що дозволяє забезпечити зручний доступ до них клієнтів, а також дає змогу наблизити підприємства до споживачів, які є територіально розосередженими. Підприємство, яке функціонує в певному місті, орієнтоване на регіональний споживчий ринок, діє в обмеженому територіальному радіусі та вибудовує маркетингову й операційну стратегію з урахуванням впливу на його діяльність регіональних факторів.

Таким чином, на сьогодні розвиток сфери послуг набирає значних обертів. Діяльність у цій сфері є достатньо самобутньою, її особливості полягають у нематеріальній природі обслуговування, одночасності надання і споживання послуги, присутності споживача в операційній діяльності, високій працемісткості операцій, низькому ступені уніфікації послуг та відчутному впливі на діяльність підприємства сезонного фактору.

При проектуванні операційної системи підприємства сфери послуг не можна ігнорувати зазначені вище фактори. Особливу увагу слід приділити: розширенню можливостей обслуговування за рахунок створення максимальної кількості пунктів надання послуг; розробці стандартів обслуговування клієнтів, особливо в мережевих підприємствах; впровадженню заходів щодо активізації продажу сезонних послуг і програм лояльності клієнтів; максимальному залученню споживача до процесу надання послуг; підбору висококваліфікованих працівників для "контактування" зі споживачами; створенню дієвої системи оцінки та контролю якості послуг та роботи фронт-лайн персоналу.

Представлене дослідження задає головні пріоритети для операційного менеджера при проектуванні операційної системи підприємства сфери послуг. Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробкою алгоритму процесу проектування операційної системи підприємства загалом та у сфері обслуговування зокрема.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Україна у цифрах у 2007 році* : стат. зб. / за ред. О. Г. Осауленка. — К. : Консультант, 2008. — 260 с.
2. *Гэлловэй Л.* Операционный менеджмент. Принципы и практика / Лес Гэлловэй ; пер. с англ. С. Жильцов. — СПб. : Питер, 2001. — 320 с.
3. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок ; пер. с англ. под ред. О. И. Медведь, Н. В. Шульпиной. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2005. — 997 с.
4. *Сумець О. М.* Основи операційного менеджменту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Сумець. — К. : Професіонал, 2004. — 414 с.
5. *Тьяги Р.* Менеджмент сервисных операций – требуются супермены [Электронный ресурс] / Р. Тьяги. — Систем. требования: Pentium-266; 32 Mb RAM; Windows 98/2000/NT/XP. — Режим доступа : <http://razvitie.biz/publications/?id=185>.
6. *Управление и организация в сфере услуг* / [К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик] ; пер. с англ. под ред. В. В. Кулибановой. — СПб. : Питер. 752 с.
7. *Чейз Р. Б.* Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Ф. Р. Джейкобз, Н. Дж. Аквилано; пер. с англ. О. И. Медведь, А. И. Мороз, О. Л. Пелявский. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2007. — 1184 с.