

УДК 005.31:658.1

ББК 65.206с51

Батенко Л.П.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ

ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”,
кафедра стратегії підприємств,
Міжнародний інститут бізнесу, центр продуктивності,
03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1,
тел.: 0444556026,
e-mail: Ludmilla.batenko@miib.com.ua

Анотація. У статті розглядаються сучасні тенденції та особливості застосування таких визнаних концепцій розвитку операційних систем, як ошадливе виробництво й шість сигм у сфері послуг.

Ключові слова: операційна система, послуги, ошадливе виробництво, шість сигм, цінність, процеси.

Annotation. The article is dedicated to the considering modern tendencies and specific approaches in using such famous concepts of operations management as Lean production and Six Sigma in services.

Key words: operation systems, services, lean production, six sigma, value, processes.

Вступ. В умовах глобалізації економіки, впливу світової фінансової кризи на діяльність господарюючих суб'єктів, яка для багатьох з них поставила питання про можливість виживання, усе більш нагальними стають завдання забезпечення власної кокурентоспроможності. Для цього, у першу чергу, необхідно підвищити внутрішню операційну ефективність, що забезпечувало би прибуткову діяльність за умов суттєвого зниження місткості ринку на тлі необхідності персоніфікації продуктів і послуг, що пропонуються.

Сучасними управлінськими підходами до вирішення цієї багатогранної та багатоаспектної проблеми є концепції ошадливого виробництва, шість сигм тощо. Вони знайшли відображення в працях багатьох фахівців [1–4], проте більшість із них присвячені питанням використання зазначених підходів у виробництві. Разом з тим роль і значення сфери послуг як самостійної галузі, а також сервісної складової в діяльності промислових компаній нині вже важко переоцінити, тому постає питання адаптації та розвитку інструментарію операційної досконалості в організаціях, бізнесом яких є саме обслуговування клієнтів.

Постановка завдання. Завданням дослідження є визначення особливостей застосування сучасних концепцій удосконалення операційних систем у сфері послуг на основі виокремлення особливостей, притаманних сфері послуг, і визначення ключових параметрів і характеристик, на які мають бути спрямовані зусилля менеджменту відповідних організацій, виходячи із своїх довгострокових цілей та відповідних конкурентних стратегій.

Результати. Сьогодні метою будь-якої сервісної компанії, що хоче перемагати в конкурентній боротьбі, є створення цінності для клієнта, тобто надання виключного обслуговування, яке означає вчасність і бездоганність якості в поєднанні з найменшими можливими витратами на його здійснення. Це потребує досконалості у визначенні складу й кількісної оцінки важливих для клієнта якісних і часових параметрів послуги,

яка надається, і впровадження відповідних процесів щодо їх забезпечення з найменшими затратами, що є запорукою успіху стратегії операційного лідерства.

Зазначені цільові параметри та шляхи їх досягнення визначаються в рамках сервісної стратегії компанії, яка починається з фокусування операцій, тобто визначення цільових пріоритетів, на основі яких компанія буде конкурувати на ринку. Для сервісної компанії ними можуть бути:

- 1) уважне та ввічливе ставлення до клієнтів;
- 2) висока швидкість і зручність надання послуг;
- 3) стабільність параметрів надання послуг;
- 4) легкий доступ до отримання послуг;
- 5) ціна послуги;
- 6) різноманітність послуг;
- 7) якість безпосередньо самих послуг;
- 8) якість уречевлених атрибутів послуг;
- 9) унікальний професіоналізм, що виділяє компанію серед її конкурентів.

Вважаємо за необхідне визначати набір цільових показників у рамках концепції, розробленої Террі Хіллом, який увів поняття “переможець замовлення” і “кваліфікатор замовлення” [4]. Перший означає такі властивості й характеристики послуги, завдяки яким клієнт обирає саме її, а не послугу конкурента. “Кваліфікатор замовлення” – це набір характеристик, які дозволяють так виділити послугу, що вона потрапляє в коло альтернативних пропозицій, з яких споживач робить остаточний вибір.

Рекомендуємо компаніям обирати для себе по 2–3 пріоритети в якості переможців і кваліфікаторів замовлення, на які орієнтуватися, використовуючи для цього всі наявні ресурси. За іншими показниками, що залишилися, бажано підтримувати середньогалузевий рівень. Визначити розриви й цільові значення обраних параметрів можна за допомогою ринкового профілювання компанії та проведення бенчмаркінгових досліджень.

У сфері послуг підвищення цінності основної послуги може бути досягнуто шляхом надання супутніх послуг чи додаткового сервісу. Наприклад, у банківській сфері – надсилання SMS-повідомлень про операції, що здійснюються в страховому бізнесі – забезпечення безкоштовної евакуації автомобіля клієнта в разі виникнення страхової події тощо, що, безумовно, посилює конкурентну позицію компанії. Усе це вимагає від сервісної організації фокусування на тих процесах, що забезпечують їй відповідні переваги на ринку.

Одним із дієвіших підходів оптимізації бізнес-процесів сервісної компанії є інтегрування принципів і методів ощадливого виробництва й шести сигм. Це дозволяє вдосконалити бізнес завдяки швидкому покращенню таких показників, як задоволеність споживача, витрати, якість, швидкість процесу й скорочення потреби в залученому капіталі.

Особливостями системи шість сигм є:

- наголос на визнанні можливостей і ліквідації дефектів із позицій споживача;
- визнання того, що коливання в параметрах послуги перешкоджають стабільності надання високоякісних послуг;
- вимоги щодо прийняття рішень на основі достовірної інформації;
- наявність комплексу інструментів удосконалення якості, що забезпечує ефективне вирішення проблем;
- створення стійкої культурної інфраструктури, що забезпечує стабільність результатів.

Ощадливе виробництво:

- 1) приділяє першочергову увагу максимізації швидкості процесу;

2) має інструменти для аналізу потоку процесів і часу затримок під час кожної операції;

3) виявляє дії, що додають і не додають цінність, а також має інструменти, які дозволяють позбутися останніх і відповідно скоротити витрати;

4) передбачає засоби підрахунку й ліквідації витрат, пов'язаних із зайвою складністю процесів.

При цьому синтез методів ощадливого виробництва й шести сигм необхідний, оскільки:

1) ощадливе виробництво не дозволяє досягнути статистичної керованості процесів;

2) шість сигм самі по собі не в змозі суттєво підвищити швидкість процесу або знизити потребу в капіталі і, відповідно, залучених ресурсах;

3) сукупність цих двох підходів дозволяє знизити витрати, скоротити час надання послуги й забезпечити стабільність її характеристик.

Вважаємо за доцільне поєднувати ці два методи, оскільки їх застосування дозволяє вирішувати комплексне завдання – підвищувати якість і швидкість надання послуг.

Основними причинами, що вимагають застосування зазначених вище концепцій у сервісних компаніях, слід вважати такі:

1. Процеси надання послуг менш автоматизовані, більш повільні, а тому й більш дорогі. Це призводить до росту витрат, зниження задоволеності клієнтів і доходів компанії. Як показують дослідження, більше половини витрат у сфері обслуговування пов'язані з процесами, що не додають цінності послугі [2].

2. Швидкість надання послуги невисока внаслідок значного розміру незавершеного виробництва, яке утворюється в результаті надмірної складності послуги. Як незавершене виробництво можуть виступати непрочитані електронні листи, звіти, що їх потрібно опрацювати, замовлення клієнтів у базі даних. Як правило, у сфері послуг час очікування складає понад 90%, які зумовлює затрати, пов'язані з процесами, що не додають цінності.

3. У будь-якому повільному процесі 80% затримок спричиняються 20% дій, тому для скорочення тривалості циклу обслуговування на 80% і забезпечення вчасності обслуговування на рівні 99% треба виявити ці 20% дій і підвищити швидкість їх виконання.

Таким чином, поєднуючи підходи ощадливого виробництва й шість сигм, можна виявити втрати, що зумовлені операціями, які не додають цінності для клієнтів, виміряти й ліквідувати їх.

Ознаки робіт, що додають цінність послугі:

- вони формують бажану функцію, форму чи характеристику послуги;
- ці роботи забезпечують конкурентну перевагу (знижують ціну, прискорюють доставку, зменшують кількість дефектів);
- споживач, у разі поінформованості, обрав би компанію, що виконує цю роботу, замість інших конкурентів.

Паралельно з ліквідацією зайвих дій рекомендуємо в рамках практики ощадливого виробництва боротися із сімома видами втрат, до яких належать [1; 2]:

1. Надмірна обробка – намагання додати послугі більше цінності, ніж готовий оплатити споживач. Це означає, що виконується більший обсяг робіт, ніж потрібно, щоби задовольнити споживача. Причиною цього можуть бути або незнання компанією його бажань і, унаслідок цього, додавання більшої цінності, ніж очікує клієнт, чи виконання робіт, що не додають цінності послугі.

2. Транспортування – зайве переміщення матеріалів, послуг або інформації. Це створює проблеми, оскільки будь-яке переміщення займає час і створює чергу в пункті приймання. У багатьох процесах надання послуги документи рухаються по колу, повертаючись на кожну з операцій декілька разів, кожного разу простоюючи в черзі. Транспортування в процесах надання послуг майже завжди проявляється в постійному переміщенні людей, які бігають коридорами, збираючи чи розносячи документи або займаючись фізичним чи віртуальним пошуком інформації. Комплекс заходів з усунення зайвого транспортування передбачає ліквідацію ходіння по колу, перепланування робочого простору відповідно з потоком процесу.

3. Зайві рухи, які роблять люди. Це проявляється в постійному переключенні з одного сервера на інший, зайвій роботі з клавіатурою, щоби виконати завдання за допомогою комп'ютера тощо. Подібні проблеми вирішуються шляхом, наприклад, перестановки столів співробітників, придбанням ергономічних меблів й обладнання, використанням програмного забезпечення, яке може виконувати роботу в автономному режимі, тощо.

4. Зайві запаси – незавершене виробництво в будь-якому прояві, обсяг якого перевищує необхідний для задоволення споживача рівень, призводить до уповільнення процесів і залучення надмірного капіталу.

5. Очікування – будь-які затримки між закінченням одного етапу й початком іншого. Оскільки значний обсяг роботи в процесах надання послуг неможливо побачити неозброєним оком, для виявлення затримок у процесі важливими є методи описання процесів, розробки карт потоку створення цінності, які дозволяють побачити місця, де накопичується робота, що стоїть у черзі.

6. Дефекти – будь-які аспекти послуг, які не відповідають потребам споживачів. У сфері послуг дефектом може вважатися все, що викликає незадоволення споживачів – від відсутності необхідної інформації до недотримання встановлених термінів. Витрати на виправлення дефектів у сфері послуг можуть бути незначними, проте для наступних операцій такий дефект може обійтися дуже дорого, навіть призвести до втрати клієнта.

7. Перевиробництво – виробництво послуг у кількості, що перевищує їх потребу на даний момент часу. Це призводить до зростання часу надання послуги, нестачі ресурсів на наступних операціях і втрат.

Ліквідація цих утрат дозволяє швидше досягати результатів, створювати цінності для клієнтів і всіх стейкхолдерів компанії, забезпечує досягнення ними стратегічних цілей шляхом підвищення своєї операційної ефективності й досконалості.

Висновки. Внутрішня операційна ефективність сервісних компаній, що має бути спрямована на створення цінності для клієнтів, забезпечувати вчасне і якісне надання послуг з мінімально можливими витратами, може бути досягнута на основі інтегрованого використання концепцій ошадливого виробництва й шести сигм. Стабільність параметрів і якісних характеристик послуг, що надаються, пропонується забезпечувати шляхом визначення процесів, що створюють і не створюють цінність, оптимізації перших і скорочення останніх, виявлення і уникнення втрат, які супроводжують діяльність компаній у сфері послуг.

1. Вумек Джеймс П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Вумек Джеймс П., Джонс Дениел Т. ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
2. Джордж М. “Бережливое производство + шесть сигм” в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
3. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Т. В. Омеляненко ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”. – К. : КНЕУ, 2009. – 478 с.

4. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. – 10-е изд. ; пер. с англ. – М. : ИД. Вильямс, 2008. – 1184 с. : ил. – Парал. тит. англ.

Рецензенти:

Гречан А.П. – доктор економічних наук, професор, директор Інституту післядипломної освіти Київського національного університету технологій і дизайну;

Наконечний О.М. – доктор фізико-математичних наук, професор кафедри фінансів Міжнародного інституту бізнесу.

УДК 336.663

ББК 65.29

Бечко П.К., Деркач Т.А.

**ОЦІНКА СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ СУБ'ЄКТІВ
ЗБЕРІГАННЯ ЗЕРНА ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Уманський національний університет садівництва,
Міністерство аграрної політики України,
кафедра фінансів і кредиту,
20305, м. Умань, вул. Інститутська, 1,
Черкаська обл.,
тел.: 0474435364,
e-mail: udau@udau.edu.ua

Анотація. Стаття спрямована на дослідження оцінки стану та перспектив забезпечення суб'єктів зберігання зерна Черкаської області оборотними засобами.

Ключові слова: оборотні засоби, структура, джерела формування, авансована вартість, процес виробництва, оборотні засоби сфери виробництва та сфери обігу.

Annotation. The article is sent to research of estimation of the state and prospect of providing in the subjects of grain storage of Cherkasy region for circulating assets.

Key words: circulating assets, structure, forming sources, advanced cost, process of production, circulating assets of sphere of production and sphere of appeal.

Вступ. Важливою складовою зернопродуктового підкомплексу, особливо на регіональному рівні, є система заготівлі, зберігання і переробки зерна. Елеваторне господарство – найважливіша ланка в організації хлібозаготовок, яка забезпечує рух товарного зерна із сфери виробництва у сферу споживання. На жаль, кризові явища в економіці країни призвели до спаду виробництва, порушення паритетних взаємовідносин між виробниками та споживачами зерна, неповного використання виробничих потужностей, збільшення втрат зерна при одночасному зниженні його конкурентоспроможної якості. Водночас спостерігається зменшення забезпечення суб'єктів зберігання зерна оборотними засобами як основного чинника, що сприяє підвищенню ефективності виробничого процесу, їх функціонуванню на самофінансуванні, самоокупності та підвищенню їх конкурентоспроможності. Зазначена проблема й визначає важливість наукових досліджень.

Постановка завдання. Важливою складовою економічного успіху підприємств із заготівлі та зберігання зерна за сучасних умов є науково обґрунтований вибір стратегії й тактики їх функціонування. Для забезпечення ефективної діяльності підприємство, насамперед, має авансувати кошти для придбання засобів і предметів виробництва, залучаючи при цьому необхідну кількість робочої сили з відповідними кваліфікаційними навичками. Процес виробництва за наявності цих факторів є забезпеченим, ос-