

УДК 005.31

Л. П. Батенко, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
директор Центру продуктивності
Міжнародного інституту бізнесу,
М. Є. Авдеева, MBA,
директор ЗФ ЗАТ «СК «АХА Страхування»»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ КОМПАНІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Анотація. У статті розглянуто ключові аспекти та відповідний інструментарій підвищення ефективності операційної діяльності підприємства на прикладі роботи страхової компанії.

Ключові слова: операційна діяльність, цінність для клієнтів, процеси, ощадливе виробництво.

Вступ. Сучасні тенденції в розвитку економіки України знаходяться під впливом багатьох чинників, серед яких слід у першу чергу виділити посилення міжнародної конкуренції, що зумовлюється в тому числі вступом країни до СОТ, продовження світової економічної кризи, що звужує ринкові, фінансові, ресурсні можливості підприємств, дуже обмежує чи навіть відкидає екстенсивні шляхи розвитку тощо. На цьому тлі провідним важелем забезпечення стійких позицій і довгострокової конкурентоспроможності підприємства стає, в першу чергу, підвищення ефективності його операційної діяльності, спрямоване на суттєве зниження витрат, підвищення продуктивності і якості роботи, забезпечення надійного виконання договірних зобов'язань перед партнерами. У цьому контексті більшість вітчизняних підприємств, і це беззаперечний факт, відстають від компаній-світових лідерів, мають значно нижчі рівні зазначених параметрів і мають залучати вже напрацьовані фахівцями і широко апробовані західними компаніями інструменти досягнення операційної досконалості, які поки що не набули в українській практиці необхідного розповсюдження і системного використання.

Постановка задачі. Визнання важливості ефективно діючої операційної системи, яку Г. Мінцберг назвав «операційним ядром» компанії, призвело до активної розробки наукових концепцій і широкого практичного впровадження різноманітних підходів до радикальних змін у цільових установках, організації і управлінні цією сферою функціонування компаній. Серед найбільш гучних і популярних моделей сьогодення слід відзначити концепції ціннісної орієнтації підприємств та ощадливого виробництва [1, 2, 6], використання процесного підходу до управління та реінжинірингу бізнес-процесів [5, 7], всеосяжного управління якістю і Шість сигм [3, 4] тощо. При наявності такого різноманітного методичного інструментарію забезпечення розвитку операційних систем привертає на свою увагу їх певна автономність та спрямованість на вирішення окремих задач досягнення необхідних параметрів функціонування зазначеної сфери діяльності підприємства, дуже часто розроблені підходи, акцентуючись на своїх пріоритетних напрямках, не дають відповіді на питання взаємозв'язку, поєднання і інтеграції широкого інструментального апарату для комплексного і системного впровадження певних концепцій у діяльність підприємств.

Метою представлено дослідження є розробка рекомендацій щодо забезпечення операційної досконалості підприємства із визначенням адекватного інструментарію, який напрацьований економічною наукою та перевірений бізнесом, та практична ілюстрація його застосування на прикладі компанії, що працює на ринку страхових послуг.

Результати. Адаптація підприємств до умов жорсткої конкуренції, що посилюється на тлі економічної кризи і падіння доходів та купівельної спроможності населення, змушує їх у першу чергу виявляти й використовувати внутрішні можливості підвищення своєї ефективності та результативності у сфері операційної діяльності.

Дослідження сучасних наукових і практичних підходів з цієї проблематики дозволили нам сформулювати кілька, на наш погляд, ключових положень, що зумовлюють успіх у вирішенні означених завдань. До них ми відносимо: вивчення ціннісних орієнтирів споживачів, розуміння їх уподобань, пріоритетів та порівняльних оцінок з іншими операторами ринку; безумовне забезпечення важливих для споживача параметрів продукції чи послуг; глибокий аналіз і оптимізація всіх груп процесів компанії за параметрами тривалості, якості і витрат, забезпечення постійного розвитку і вдосконалення діючих процесів і систем.

На наш погляд, ключовим моментом є усвідомлення того, що результати діяльності підприємства і задоволеність усіх груп його стейкхолдерів у першу чергу залежать від того, що і як воно робить, тобто від характеристики його процесів, які мають додавати цінність і задовольняти вимогам внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Авторами була зроблена спроба застосувати ці положення із використанням відповідного інструментарію для розробки рекомендацій по підвищенню операційної ефективності страхової компанії, результати якої і будуть викладені нижче.

Відповідно до сучасної концепції створення цінності, що закладена в основу концепції ощадливого виробництва, з точки зору споживача ця категорія трактується як певний набір характеристик товару і послуг, а також взаємовідносин між споживачем і товаровиробником, що задовольняє свідомі та неусвідомлені потреби першого за прийнятною для нього ціною [1]. При цьому в контексті функцій операційної системи компанії постає завдання трансформації виявлених ціннісних преференцій споживачів у конкретні технічні характеристики продукту чи сервісної системи, які би за своїм рівнем відповідали чи перевищували аналогічні властивості продукції/послуги компаній-конкурентів. Для вирішення такої комплексної задачі ми пропонуємо використовувати відому модель QFD (Quality Function Deployment) (табл. 1), яка в російськомовній та україномовній літературі отримала назву «Будинок якості» [8]. Розроблена для поєднання зусиль маркетологів і технічних фахівців у роботі над підвищенням якості продукції, за своїм змістом вона прийнятна для діагностики більш широкого кола питань. На прикладі страхових послуг ми дослідили, які їх властивості є цінними для споживачів (стовпчик 1 табл. 1), як клієнти компанії ранжують їх за ступенем важливості (стовпчик 2) та оцінюють рівень забезпечення цих параметрів найближчими конкурентами, що оперують на ринку (стовпчик 4), які технічні характеристики операційної системи і її процесів забезпечують виявлені уподобання покупців (стовпчик 3) і який їх рівень має забезпечити компанія, що прагне до перемоги (останній рядок таблиці).

Таблиця 1

QFD-АНАЛІЗ СТРАХОВОЇ ПОСЛУГИ КОМПАНІЇ

| Характеристики послуги (очікування споживачів) | Важливість для клієнта (1-5) | Взаємозв'язок характеристик послуги з характеристиками операційної системи (тісний 9, середній 3, слабкий 1) | | | | | | | Порівняння з конкурентами (5 — найкращий рівень) | | | | | | | | |
|--|------------------------------|--|--------------------------------|--|---|--|---|--|--|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | кількість претензій клієнтів | час підготовки страхового акту | час очікування відповідей при звертанні до Call-центру | час очікування доставки евакуатора до місця ДТП | процедура врегулювання нескладних і середніх збитків | ефективність роботи співробітників центрів виплат | число помилок у документах для виплати клієнту | рівень клієнто-орієнтованої поведінки співробітників | А — компанія, що досліджується | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | 2 | 3 | | | | | | | 4 | | | | | | | | |
| Виплата здійснюється швидко* | 5 | 9 | 9 | | | | | 9 | 9 | 3 | | | | П | А | О | |
| Персонал був люб'язним та уважним | 4 | 3 | | | | | | | | | | 9 | | О | | П | А |
| Процес одержання виплати не зайняв багато часу | 4 | 9 | 9 | | | | | 9 | 9 | 3 | | | | | П | А | О |
| Ремонт автомобіля було зроблено якісно та швидко | 5 | 9 | | | | | | 3 | | | | | | | П | | А |
| Не довелося довго чекати на евакуатор | 3 | 3 | | | | 9 | | | | | | | | | О | А | П |
| У Call-центр було легко додзвонитися | 2 | 3 | | | 9 | | | | | | | | | | О | А | П |
| Розмір виплати був адекватним | 5 | 9 | | | | | | | | 9 | | | | | О | | П |
| Цілі для поліпшення | | 0,2 % | 3—60 днів | 15 сек. | 1—2 год. | 2—5 ст. | 25** | 0,2 % | 90*** | | | | | | | | |

* З точки зору клієнтських очікувань, виявлених у процесі опитування, швидкість виплати — це коли:

- 1) середній час врегулювання збитку середньої складності не перевищує 30 днів;
- 2) середній час врегулювання простого збитку не більше 3 днів;
- 3) середній час врегулювання складного збитку (наприклад, повна засибель автомобіля, викрадення) не більше 60 днів.

** Щомісяця на кожного співробітника збитків середньої складності.

*** Якісний показник, визначений шляхом проведення опитувань споживачів, виражений у відсотках задоволеннях якістю обслуговування клієнтів.

Результати проведеного *QFD*-аналізу, показують, що для споживачів страхова послуга починає представляти реальну цінність тільки в момент, коли нею доводиться скористатися, тобто в момент настання страхового випадку. Відповідно, споживчі очікування пов'язані, насамперед, з характеристиками саме процесів врегулювання збитків і надання сервісу. Це і є основним завданням підвищення ефективності операційної системи досліджуваної страхової компанії.

З метою формування процесного погляду на те, що компанія робить для задоволення конкретної вимоги клієнта пропонуємо скласти діаграму SIPOC [8] як укрупнену блок-схему процесу. Вона створена для процесу врегулювання збитків, що використовується в компанії (рис. 1) і слугує основою для проведення подальшого аналізу щодо проблемних зон та визначення шляхів їх усунення.

Обробка 1545 «Бланків інцидентів» по 8-ми підрозділах компанії, розташованих в основних обласних центрах країни, були визначені основні скарги клієнтів, що виникали в процесі надання страхової послуги. За допомогою аналізу Парето були визначені основні з них (рис. 2): 1 — виплата відшкодування проводилася занадто довго; 2 — занадто часто доводилося відвідувати страхову компанію; 3 — незадоволення поведінкою співробітників центрів виплат (ЦВ); 4 — незадоволення якістю сервісу, що надається постачальниками послуг; 5 — розмір виплати не відповідав очікуваному; 6 — корупція з боку співробітників ЦВ; 7 — відсутність процедури моментальної відмови у виплаті страхового відшкодування.

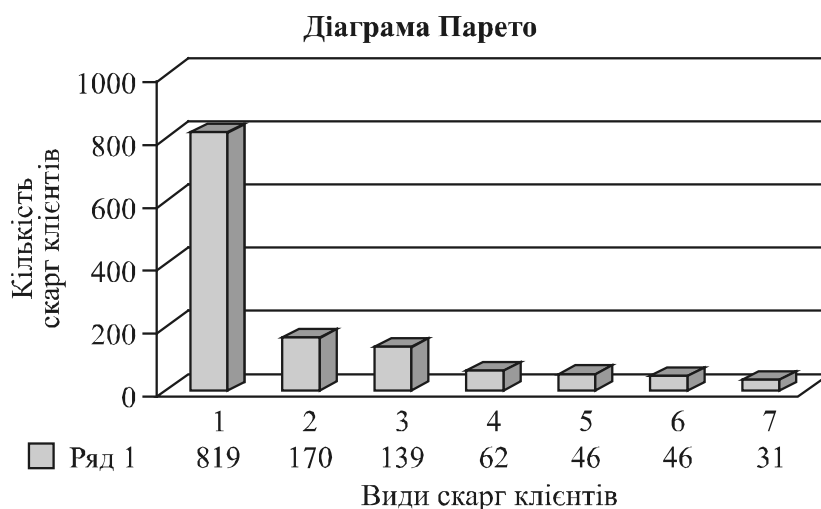


Рис. 2. Кількість скарг клієнтів за основними видами

Ми бачимо, що більше половини скарг клієнтів стосуються занадто тривалого строку виплати страхового відшкодування. Для того, щоб оцінити тривалість процесу, а надалі розрахувати його ефективність, рекомендуємо провести вимірювання тривалості всіх операцій процесу (з урахуванням часу очікування) з використанням методів отримання даних часу по процесах (хронометраж, фотографія і самофотографія робочого дня, метод мультимоментних спостережень тощо). В рамках нашого дослідження було проаналізовано врегулювання близько 100 збитків середнього ступеня складності (так званих масових) і роботу 10-ти співробітників одного з найбільших центрів виплат компанії. Фрагмент результатів вимірювання відображено в листку реєстрації спостережень (табл. 2).

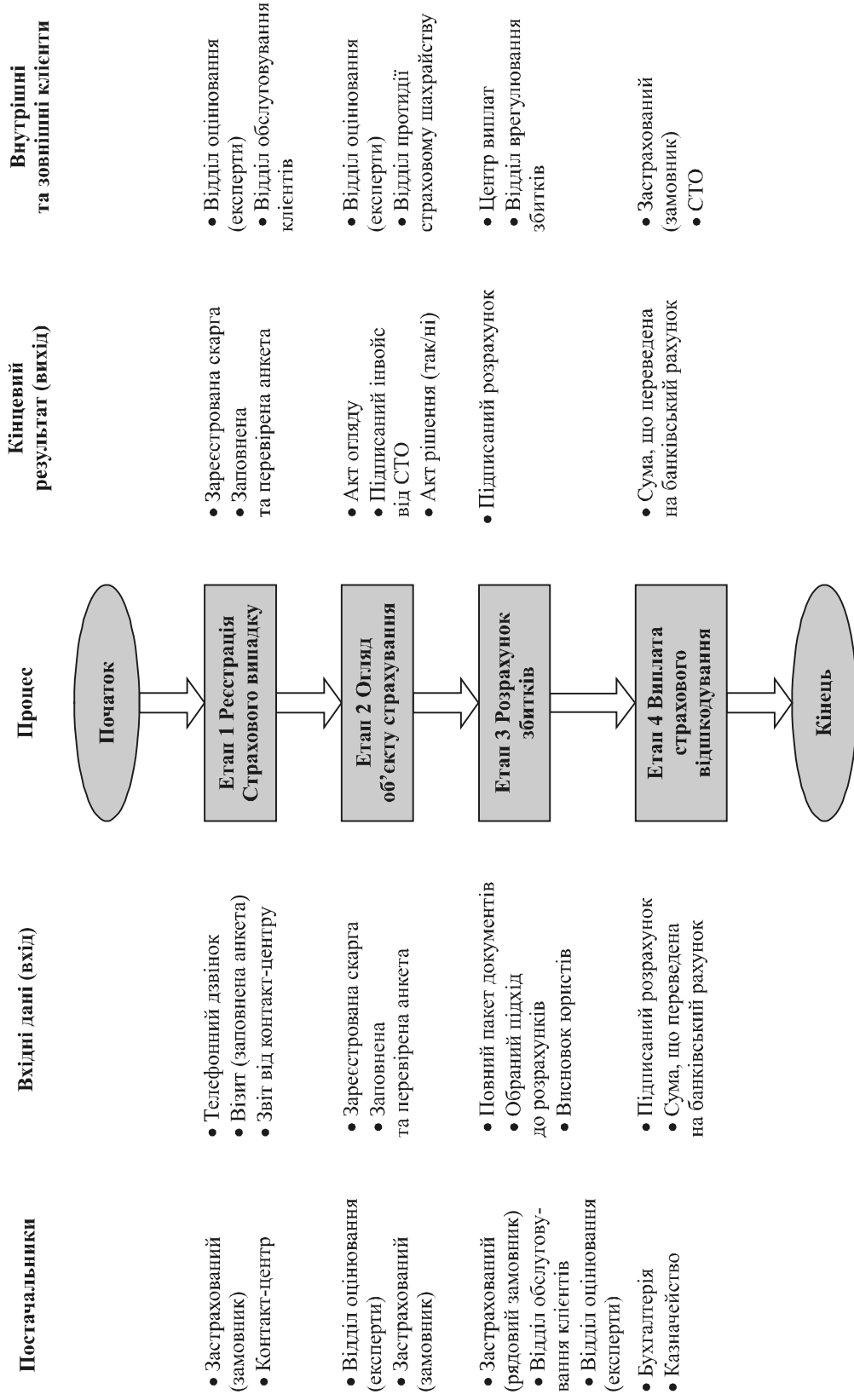


Рис. 1. Діаграма SIPOC для процесу врегулювання збитків у разі настання страхового випадку

З табл. 2 видно, що найдовший шлях на етапі 0 передбачає:

- звертання клієнта до Call-центру компанії з метою реєстрації випадку;
- обов'язковий виклик на місце події органів ДАІ;
- необхідність евакуації транспортного засобу з місця ДТП до місця ремонту;
- необхідність проведення незалежної експертизи.

Спираючись на інформацію, отриману за допомогою бенчмаркінгу, а також аналізу процесу врегулювання збитків, включаючи основні причини затримок і види клієнтських скарг, що найчастіше зустрічаються, було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесу.

Таблиця 2

ЛИСОК РЕЄСТРАЦІЇ СПОСТЕРЕЖЕНЬ ЗА РОБОТОЮ АСИСТАНТА

| Процес, за яким ведеться спостереження: надання сервісу при врегулюванні збитку середнього ступеню складності, що настав внаслідок ДТП | | | Період спостережень: 60 календарних днів | |
|---|--|-------------------|--|---|
| № | Опис етапу процесу | Шлях процесу | Тривалість | Примітки |
| Етап 0. Звертання клієнта до асистуючої компанії | | | | |
| 1 | Дзвінок до Call-центру(VA) | ● → ■ ◆ ▼ | 3 хв. | Пошук номера, набір номера + min час очікування відповіді (16 сек.) |
| 2 | Очікування відповіді (NVA) | ● → ■ ◆ ▼ | 10 хв. | Очікування звільнення тел. лінії, перемикання на потрібного оператора та передзвін клієнту з боку асистанта |
| 3 | Реєстрація випадку, отримання консультації в асистанта(VA) | ● → ■ ◆ ▼ | 8 хв. | Часто дзвінок дублюється — клієнт передзвонює до СК |
| 4 | Організація асистантом реєстрації випадку органами ДАІ та огляд ушкоджень аварійним комісаром (BNVA) | ● → ■ ◆ ▼ | 35 хв. | З моменту виклику ДАІ та комісара до прибуття на місце |
| 5 | Очікування ДАІ (дуже рідко — комісара) (NVA) | ● → ■ ◆ ▼ | 120 хв. | Обставина непереборної сили |
| 6 | Оформлення документів ДАІ з одночасним оглядом ТЗ аварійним комісаром(BNVA) | ● → ■ ◆ ▼ | 40 хв. | Негативно позначається на сприйнятті клієнтом послуги асистанта |
| 7 | Організація асистантом доставки евакуатора до місця ДТП(VA) | ● → ■ ◆ ▼ | 80 хв. | У 15 % випадків |
| 8 | Очікування(NVA) | ● → ■ ◆ ▼ | 45 хв. | У 15 % випадків |
| 9 | Евакуація до місця ремонту (середня відстань 20 км), завантаження, розвантаження евакуатора (VA) | ● → ■ ◆ ▼ | 70 хв. | У 15 % випадків |
| 10 | Розрахунки та оформлення квитанції (NVA) | ● → ■ ◆ ▼ | 8 хв. | Підлягає подальшому відшкодуванню з боку СК |
| 11 | Передача даних про випадок до ЦВ (BNVA) | ● → ■ ◆ ▼ | — | Не впливає на тривалість |
| Середня тривалість етапу: | | 253,25 хв (4,2 ч) | | |
| Середня тривалість етапів, що додають цінності для клієнтів: | | | 108,5 хв | |
| Ефективність циклу процесу на етапі 0: | | 42,85 % | | |

Умовні позначки: ◆ — очікування; ▼ — зберігання; ● — операція (будь-який вид роботи.); → — пересування об'єкта вивчення (у т.ч. документів); ■ — контроль (спостереження за об'єктом для визначення якості та внесення виправлень);
Кодування операцій процесу: BNVA — не додають цінності, але необхідні для здійснення процесу; VA — додають цінності для клієнта; NVA — не додають цінності і не є необхідними.

Ці заходи були засновані на:

1) принципах удосконалювання потоку процесу за допомогою:

— максимального скорочення кількості етапів процесу, що не представляють цінності для клієнтів;

— скорочення часу перебування в процесі шляхом паралельного виконання етапів, зміни послідовності виконання операцій, скорочення переривання процесу, збільшення продуктивності роботи персоналу

— оптимізації розміщення процесу;

2) принципі індустріалізації процесу (автоматизація та стандартизація максимальної кількості етапів процесу за допомогою ІТ);

3) нормуванні праці персоналу (в центрі виплат).

У результаті відбулося істотне скорочення безпосередньо самого циклу процесу з 64-х до 11,4 календарних днів.

Оцінки показують, що таке покращення ключових процесів операційної системи страхової компанії призведе до підвищення прибутку компанії на 60 %, підвищить рівень задоволеності клієнтів до 90 % (на відміну від поточного рівня у 83 %) при незмінному рівні активів компанії та кількості працюючого персоналу, що безумовно наближає компанію до досягнення операційної досконалості.

Висновки. В умовах глобальної економічної кризи та звуження ринкових можливостей компаній чи не найголовнішим напрямком збереження та підвищення їх ділових результатів є забезпечення операційної ефективності. В статті на прикладі матеріалів страхової компанії показано певні елементи та інструменти вирішення цих завдань. Це передбачає почути «голос клієнта», що можна зробити за допомогою «будинку якості», за допомогою діаграми SIPOK проаналізувати процеси, що забезпечують його задоволеність, на предмет тривалості, витрат, якості, на основі концепції ошадливого виробництва визначити і впровадити ключові напрямки вдосконалень. Застосування вказаного підходу в зазначеній компанії дозволило забезпечити скорочення тривалості одного з ключових процесів у п'ять разів, у наслідок чого очікується суттєве зростання прибутку, рівня задоволеності клієнтів компанії без зростання залучених активів та персоналу.

Література

1. Апчел О. С., Батенко Л. П. Категорія цінності та її сучасна парадигма / О. С. Апчел // Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки». — Ч. І. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 20—29.
2. М. Вейдер. Інструменти бережливого виробництва. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Джордж М. Л. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса: Пер. с англ. / М. Л. Джордж. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 400 с.
4. Джордж М. Л. Бережливое производство + шесть сигма: комбинируя качество шести сигма со скоростью бережливого производства: Пер. с англ. / М. Л. Джордж. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 360 с.
5. Менеджмент процессов / Под. ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.]. — М.: Эксмо, 2007. — 384 с.
6. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Адриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой; (под ред. М. В. Фербера и А. В. Степанова). — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 432 с.
7. Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. — СПб.: ООО «Бмирро», 2002. — 311 с.
8. Чейз Ричард Б., Джейкобс Ф Роберт, Аквилано, Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент: 10-е изд.: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. — 1184 с.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2010 р.