

4. Ю. Русіна, О. Лучіна «Оцінка кредитної активності банківської системи» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knutd.com.ua/>
5. Н. Рогожнікова «Аналіз стану та динаміки кредитної діяльності банків України» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fp.cibs.ck.ua/>
6. Офіційний сайт Національного банку України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
7. Фаюра Н.Д. Сутність та фактори виникнення кредитних ризиків. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/>
8. Офіційний сайт ПАТ «Всеукраїнський банк розвитку». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vbr-bank.com.ua>
9. Офіційний сайт ПАТ «УкрСиббанк». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrsibbank.com/ru/>
10. Офіційний сайт ПАТ банк «Хрещатик». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.xcitybank.com.ua>
11. «Положенням про порядок формування і використання резерву для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями, затвердженим постановою Правління НБУ від 25.01.2012 № 23» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

Ермоленко К.В., Свечкина А.Л.

Донецкий государственный университет управления

АНАЛИЗ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УКРАИНЕ

Аннотация

Исследованы анализ кредитного портфеля коммерческих банков Украины. Проведен количественный и качественный анализ на примере трех украинских банков. Рассмотрены пути повышения эффективности банковского кредитования.

Ключевые слова: кредит, кредитный портфель, количественный анализ, качественный анализ, кредитный риск.

Ermolenko K.V., Svehkina A.L.

Donetsk State University of Management

ANALYSIS OF LOAN PORTFOLIOS OF COMMERCIAL BANKS IN UKRAINE

Summary

The analysis of the loan portfolio of commercial banks in Ukraine. Quantitative and qualitative analysis on the example of three Ukrainian banks. Ways of improving the efficiency of bank lending.

Keywords: credit, loan portfolio, quantitative analysis, qualitative analysis of credit risk.

УДК 681.3.07

МОДЕЛЬ ЯКІСНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Захаров В.А.

Харківський національний економічний університет

У статті запропоновано модель якісного операційного менеджменту промислового підприємства в умовах конкурентного середовища, яка направлена на підвищення ефективності операційного менеджменту на промисловому підприємстві. Яка базується на використанні сучасних світових підходах к управлінню виробництвом промислового підприємства.

Ключові слова: операційний менеджмент, операційна система, операційні пріоритети, якість операційного менеджменту, конкурентне середовище.

Постановка проблеми. В сучасних умовах, яке характеризується високим впливом конкурентного середовища і необхідності швидкого реагувати на зміни попиту промислові підприємства потребують ефективною системою управління. Операційний менеджмент як елемент системи управління значно впливає на ефективність діяльності, інтегруючи взаємодію підрозділів підприємства його взаємозв'язки з постачальниками, споживачами та конкурентним середовищем, тому підвищення якості операційного менеджменту є одним з таких завдань яке потребує науково обґрунтованого підходу до його вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізом проблем операційного менеджменту та вдоско-

налення його ефективності займалися наступні зарубіжні та вітчизняні вчені: М. Мескон, Л. Геловей Р.Б. Чейз, Р.Ф. Якобс, Дж. Лайкер, Дж. Риггс, О. М. Горелик, А.Н. Стерлигова, А.В. Фель, В.Й. Іванова, А.С. Курочкін, О.М. Сумець та інші.

Метою статті є побудова моделі якісного операційного менеджменту промислового підприємства в умовах конкурентного середовища, яка направлена на підвищення ефективності операційного менеджменту на промисловому підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Аналіз стану та діяльності промислових підприємств і дослідження наукових паць та літературних джерел показав, що модель якісного операційного промислового підприємства в умовах конкурентного середовища повинна

базуватися на наступних сучасних підходах управління операційною системою: принципи 5S, принцип «точно вчасно», теорію обмежених систем, вирівнювання виробництва в поєднанні з такими операційними пріоритетами, як термін виконання замовлення, надійність постачань, здатність фірми реагувати на зміну попиту. Це дасть змогу покращити взаємодію з наступними більш важливими факторами конкурентного середовища операційної системи, як постачальники, споживачі продукції та науково-технічний прогрес в галузі управління операційної системи. На основі проведених досліджень була побудована модель якісного операційного менеджменту для промислового підприємства в умовах конкурентного середовища, яка представлена на рис. 1.

Модель якісного операційного менеджменту промислового підприємства складається з наступних елементів:

Системи «just in time» (JIT) є ключовим елементом моделі. Вона протидіє впливу і покращує взаємодію з найбільшою кількістю факторів конкурентного середовища операційної системи одночасно, це такі фактори як: постачальники (оптимізує роботу з постачальниками, точне планування необхідної кількості ресурсів, точні строки поставки, зменшення витрат пов'язаних з покупки необхідних ресурсів); ринок (виробництво стає більш орієнтованим на попит, покращується якість, скорочуються терміни виконання замовлення, покращується сервіс та взаємодія споживачами, надає конкурентні переваги перед конкурентами); науково-технічний прогрес (покращує технологію бізнесу, сприяє пошуку та впровадженню інновацій, спонукає підприємство постійно займатися вдосконаленням системи управління операційною системою.) [2].

Вона передбачає стабільну зовнішню середовище (конкурентне середовище) і потребує участі всіх робітників; фундаментальних досліджень; промислових розробок; постійного удосконалення; загального контролю якості;

Велике значення в моделі якісного операційного менеджменту надається використанню принципів «5S» – це система організації та раціоналізації робочого місця. Яка допомагає впровадженню операційного пріоритету «термін виконання замовлення», за допомогою принципів «5S» будуть виявлятися проблеми та вузькі місця на дільницях та їх усунення. Принципи «5S» складається з наступних компонентів [1]:

«сортування» – чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавлення від останніх;

«дотримання порядку» (акуратність) – організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;

«утримання в чистоті» (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті і охайності,;

«стандартизація» (підтримка порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил установлення чітких правил провадження та стандартизації операцій;

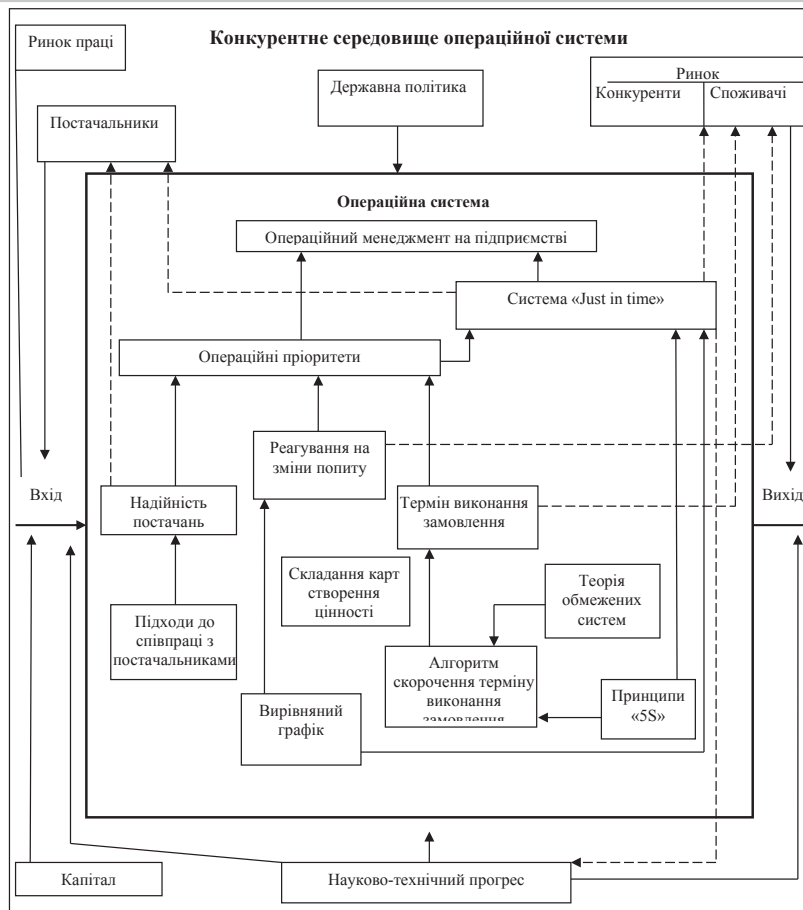


Рис. 1. Модель якісного операційного менеджменту в умовах конкурентного середовища

Джерело: розроблено автором

«вдосконалення» (формування звички) – перехід від стандартизації до вдосконалення, виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Цілі, які переслідує впровадження принципів «5S»:

зниження числа нещасних випадків;
підвищення рівня якості продукції, зниження кількості дефектів;

створення комфортного психологічного клімату, стимулювання бажання працювати;

підвищення продуктивності праці (що в свою чергу веде до підвищення прибутку підприємства і відповідно підвищенню рівня доходу робітників) [2].

Другий важливий компонент моделі, який тісно пов'язаний з системою «just in time», це операційні пріоритети. Перше за все необхідно зосередити свої зусилля на впровадженні наступних пріоритетів:

Термін виконання замовлення. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення успіху в конкурентному середовищі є здатність компанії випускати продукцію або забезпечувати послуги швидше за інші підприємства, тобто скоротити термін виконання замовлення. Даний операційний пріоритет направлений на покращення взаємодій з таким фактором конкурентного середовища, як ринок, за рахунок більш швидкого задоволення вимог споживача та більш швидкого виконання замовлення чим у конкурентів [6].

Для цього спочатку необхідно провести повний аналіз стану виробництва (потужності, стан устаткування, наявність робітників та їх кваліфікація,

ресурсів та матеріалів), визначити вузькі місця та виходячи з цього визначити приблизний час виконання замовлення та обсяги попиту який можна задовольнити, та розробити заходи для зменшення часу виконання замовлення.

Для цього пропонується використовувати теорію обмежених систем (ТОС), це методика яку можна використовувати для операційною системою підприємства. В її основі лежить пошук і керування ключовим обмеженням системи, яке зумовлює успіх і ефективність всієї системи в цілому. Ключовою особливістю концепції є те, що роблячи зусилля над управлінням дуже малою кількістю аспектів системи, досягається ефект, що набагато перевищує результат одночасного впливу на всі або більшість проблемних областей системи відразу. ТОС – філософія управління підприємством, спрямована на підвищення швидкості виконання замовлення та генерування прибутку будь-якого підприємства. Ця швидкість завжди обмежена. Підхід теорії обмежень заснований на тому, щоб виявляти це обмеження і управляти їм для збільшення швидкості генерації прибутку. Методологічно теорія обмежень включає в себе ряд логічних інструментів, що дозволяють знайти обмеження, виявити стоїть за ним управлінське протиріччя, знаходити рішення і впроваджувати його з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін

Також пропонується використовувати наступний алгоритм який запропонував Е. Голдратт для скорочення термінів виконання замовлення в поєднанні з принципами «5S» (допоможе швидше виявити вузькі ланки і скоротити термін виконання замовлення завдяки стандартизації та порядку) (рис. 2):

1. Знайти вузькі ланки системи.
2. Вирішити, як використовувати вузькі ланки.
3. Узгодити всі інші дії з цим рішенням (переконатися, що всі верстати і робочі центри забезпечують безперебійну роботу вузької ланки).
4. Підвищити пропускну здатність вузької ланки, або вирівняти виробництво по вузькій ланці, щоб не було перевиробництва та простоїв устаткування на інших ділянках.
5. Якщо на попередньому етапі вузьку ланку було усунуто, то перейти до кроку 1.

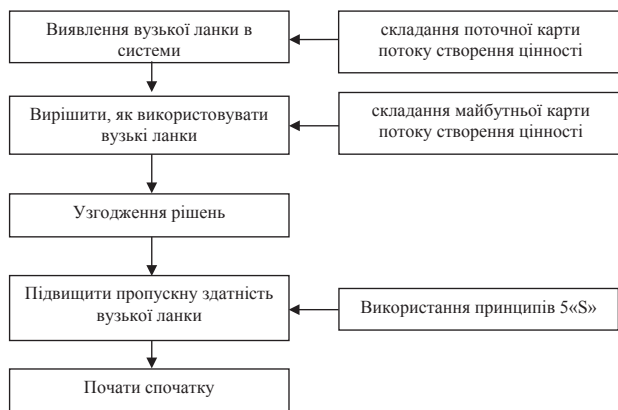


Рис. 2. Алгоритм скорочення терміну виконання замовлення

Джерело: розроблено автором

Також на стадії аналізу виробництва для наглядності представлення виробничого потоку та більш ефективного виявлення вузьких місць та проблем на робочих ділянках пропонується використовувати складання карт потоку створення цінності.

Складання карт потоку створення цінності – це інструмент, який дозволяє намалювати картину, що виявляє втрати. Даний метод допомагає побачити процес як ланцюжок пов'язаних між собою операцій і представити майбутній потік створення цінності. У основі складання карт потоку створення цінності лежить певна філософія вдосконалення. Вона припускає, що, перш ніж серйозно узятися за перетворення окремих операцій, слід привести в порядок потік в цілому. Вдосконалення окремих операцій повинне працювати на весь потік. Крім того, карти потоку забезпечують єдине бачення ситуації, що дозволяє порозумітися і дійти взаєморозуміння [2].

При аналізі бережливого потоку створення цінності треба виявити такі характеристики та скорочення терміну виконання замовлення:

1. Гнучкі процеси, які дають можливість швидко реагувати на зміну потреб споживача, в першу чергу задовольняють потреби в розширенні асортименту продукції. Чи дозволяє процес виготовити будь-яку деталь у будь-який момент?

2. Короткий час виконання замовлення – період від моменту розміщення замовлення споживачем до виготовлення і постачання продукту.

3. Взаємозв'язок операцій при безперервному потоці і витягуванні матеріалів.

4. Чи має потік створення цінності має петлі, т. е; ділянки, де вирівняний потік організувати неможливо. Такі петлі виникають в результаті вбудованих в процес обмежень.

5. Визначити інформаційний потік в рамках потоку створення цінності від внутрішнього споживача (наступна операція).

6. Обізнаність про вимоги споживача. В умовах системи витягування споживач (наступна операція) вирішує, що і коли слід робити. Потрібно визначити: необхідний ритм роботи (час такту); необхідний об'єм (кількість); необхідний асортимент; необхідну послідовність виготовлення.

7. У складі будь-якого потоку створення цінності і петель є процес, задаючи ритм, який і (відповідно часу такту) визначатиме швидкість всієї решти операцій.

Можна виділити вісім основних видів втрат, які необхідно намагатися усунути для скорочення терміну виконання замовлення – дій або витрат, не що додають цінностей при здійсненні виробничих і бізнес-процесів. Ці втрати можливі не тільки на виробничій лінії, але і при розробці продукту, ухваленні замовлень і в наданні послуг. Основні види втрат [2]:

1. Перевиробництво. Це виробництво виробів, на які не поступало замовлення, веде до надлишку запасів і породжує такі втрати, як надлишок робочої сили і складських приміщень, а також витрати на транспортування.

2. Очікування (втрати часу). Це коли робочі, які спостерігають за роботою автоматичного устаткування, простоюють в очікуванні чергової робочої операції, інструменту, деталей і т.д. або не працюють через відсутність деталей, затримок в ході обробки, простою устаткування і браку потужностей.

3. Зайве транспортування або переміщення. Це переміщення незавершеного виробництва на великі відстані, що породжує неефективність при транспортуванні, а також переміщення матеріалів, деталей і готових виробів на склад і з складу.

4. Зайва обробка. Це непотрібні операції при обробці деталей, неефективна обробка з-за низької якості інструменту або непродуманого конструктивного рішення, яка спричиняє за собою зайві

рухи і веде до появи дефектів. Втрати, викликані завищеними вимогами до якості.

5. Надлишок запасів. Це коли надлишок сировини, незавершеного виробництва або готових виробів збільшує час виконання замовлення, викликає моральне старіння продукції, веде до пошкодження готових виробів, витрат на транспортування і зберігання, затримок і тяганини. Крім того, надлишок запасів заважає виявленню таких проблем, як незбалансованість виробництва, затримки постачань, дефекти, простої устаткування і тривала переналадка.

6. Зайві рухи. Всі зайві рухи, які доводиться робити робітникам в процесі роботи: пошуки того, що потрібне, необхідність тягнутися за інструментами, деталями і т.п. або займатися їх укладанням.

7. Дефекти. Виробництво дефектних деталей і виправлення дефектів. Ремонт, переробка, відходи, заміна продукції і її перевірка ведуть до втрати часу і сил.

8. Нереалізований творчий потенціал робітників. Втрати часу, ідей, навиків, можливостей удосконалення і придбання досвіду із-за неухважного відношення до робітників, яких вам ніколи вислухати [4].

Наступний операційний пріоритет це «надійність постачань». Промисловим підприємствам необхідно провести роботу з постачальниками, або знайти більш надійних постачальників, надати точну інформацію про час, коли їм потрібні комплектуючі чи сировина з запасом часу, створення резервного запасу. Направлений на промедію фактору конкурентного середовища постачальники.

Важливе значення в рамках нового управлінського мислення надається вибору постачальників комплектуючих вузлів, сировини, матеріалів та організації постачання в цілому. У рамках традиційного підходу до організації виробництва керуючі основні зусилля в цій області направляють зазвичай на пошук найбільш дешевих джерел сировини, матеріалів або напівфабрикатів. Всіляко прагнуть змусити субпідрядників конкурувати між собою.

Керівники найчастіше вибирають той чи інший тип відносин з постачальником з урахуванням таких чинників [4]: інтуїція («мені так здається»); індивідуальна схильність керівника (кому-то простіше встановлювати партнерські відносини, комусь – опортуністичні); розстановка ринкових сил; особиста симпатія чи антипатія до керівника або представника постачальника; продукції, що закуповується, скорочення термінів поставки.

При аналізі та виборі постачальника слід звернути увагу на наступні фактори: ступінь монополізації ринку; кількість можливих постачальників; наявність дефіцитів різного походження, співвідношення попиту і пропозиції; політичні ризики; можливі форс-мажорні обставини; географічне положення постачальників і ризики, пов'язані з географічним положенням; інші можливі загрози зриву поставок.

На основі проведеного аналізу постачальників матеріалів, що відносяться до стратегічних, вибрати партнерство у відносинах з постачальниками. Для некритичних матеріалів – опортуністичні відносини. А стосовно матеріалів, постачання якими викликає проблеми, і основних матеріалів, одного значного рішення немає. Вибір робиться індивідуально в кожному конкретному випадку.

Існують наступні сучасні підходи до праці з постачальниками:

знижити витрати на сировину або матеріали, але не на шкоду їх якості або термінів поставки;

налагодження довгострокових відносин з декількома постачальниками;

створення для них як би гарантований ринок, якийсь аналог системи довгострокового контактування, де конкуренція є не всеохоплюючою, а лише одним з інструментів стратегічного планування, тобто перерозподілу ресурсів або частки замовлення на користь найбільш ефективних субпідрядників, які забезпечують одночасно високу якість, ритмічність поставок, гнучкість виробництва та низький рівень витрат.

Всередині виробництва система «постачання» доповнюється системою подачі сировини, матеріалів і заготовок, за допомогою якої максимально скорочується час переходу від однієї технологічної або виробничої операції на іншу.

Дані заходи збільшать ефективність співпраці з постачальниками, а в подальшому це приведе до зменшення витрат за рахунок скорочення складських площ і витрат на зберігання матеріалів та полегшить в подальшому впровадження принципів «just in time».

Операційний пріоритет «реагування на попит». На багатьох ринках найважливішим чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, являється її здатність реагувати на зміну попиту. Якщо попит на який-небудь товар великий і постійно підвищується, витрати на його випуск неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а капіталовкладення в нові технології легко окупаються. Якщо ж попит починає падати, підприємству доводиться згортати виробництво, і, як наслідок, вона стикається із складними проблемами – необхідністю скорочення штату і активів. З цих причин здатність компанії впродовж тривалого періоду швидко і адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту стає істотним елементом її операційної стратегії [6].

Даний операційний пріоритет направлений на зменшення впливу такого фактора конкурентного середовища операційної системи промислового підприємства, як ринок (споживачі та конкуренти).

Для ефективного задоволення попиту пропонується використовувати в плануванні обсягів виробництва «вирівняний графік», який ефективно підвищить ритмічність виробництва та дозволить краще реагувати на зміну попиту.

У контексті бережливого виробництва даний термін означає «вирівнювання асортименту продукції протягом певного відрізка часу», що дозволяє виробляти кожний предмет щодня (або навіть кожні кілька годин). Ідея полягає в тому, щоб виготовляти продукцію в невеликій кількості, наближаючи обсяги виробництва до фактичного попиту на продукцію. Створення ідеально плавного процесу виробництва вимагає високої гнучкості й сприйнятливості до зміни споживчого попиту. Постійно мінливий попит породжує безліч проблем у потоці створення цінності: виникає необхідність адаптації ресурсів до постійно мінливих потреб [2]. Але для промислових підприємств попит не змінюється миттєво, тому використання «вирівняного графіку» для планування виробництва не потребує значних змін та витрат.

Якщо коливання попиту значні, щоб до них пристосуватися, потрібно нарощувати обсяги запасів. Тоді доводиться підтримувати надмірний обсяг ресурсів, розрахований на піковий попит, і миритися з недовикористанням ресурсів у моменти спаду. Коливання споживчого попиту на кінцевій операції передається по всьому потоку створення цінності зі зростаючим на кожній операції розмахом. Це особливо відчутно для віддалених процесів або постачальників. У такій ситуації створення стандарт-

зованої роботи стає майже неможливим, тому що стандартизація роботи; вимагає рівномірно розподіляти роботу між операціями з урахуванням часу такту, який визначається ритмом споживчого попиту. Вирівнювання здійснюється в ім'я внутрішньої стабілізації потоку створення цінності й поширюється також зовні на постачальників.

Вирівнювання вимагає бездоганного узгодження в часі й гнучкості, що забезпечують циклічний випуск невеликих партій продукції. Крім рівномірного розподілу обсягу роботи вирівнювання припускає рівномірне сполучення видів робіт. Вирівнювання номенклатури продукції означає, що протягом дня виробляються невеликі обсяги кожного виду виробів, що вимагає відповідного переналагодження устаткування. Якщо процес переналагодження не стандартизований, то часте переналагодження призведе до втрат і графік порушується. Однак з погляду бережливого виробництва зменшення розміру партії доцільно при зниженні часу переналагодження.

Якщо попит на продукцію стабільний, вирівню-

вання впливає на всі процеси, що уможливають стандартизацію обсягу ресурсів, а це значно спрощує планування й контроль.

Компоненти моделі якісного операційного менеджменту дуже тісно пов'язані між собою, починати необхідно з впровадження операційного пріоритету «скорочення терміну виконання замовлення» та поступово рухатись до впровадженню компоненті «бережливого виробництва».

Висновки і пропозиції. Підводячи висновок можна узагальнити, що: дана модель якісного операційного менеджменту дозволяє більш ефективно взаємодіє з факторами конкурентного середовища операційної системи, сприяти впровадженню інновацій та компонентів «бережливого виробництва» та підвищити конкурентоспроможність підприємства; також більш якісно впливати на основні показники якості операційного менеджменту: ритмічність, собівартість продукції, прибуток, стабільність та ліквідність, рівень якості продукції, рівень браку, обсяг продукції, продуктивність праці, ефективність інновацій.

Список літератури:

1. Іванова В.І. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навчальний посібник Ч.2 / В.І. Іванова, О.М. Тімонін, К.В. Ларіна. – Харків: вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.
2. Лайкер Дж. Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер. Давид Майер; пер. с англ. – М Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
3. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учебн. пособие /А.С. Курочкин. – К.: МАУП, 2000. – 114 с.
4. Оно, Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Т. Оно. – М.: ИКСИ, 2005. – 272 с.
5. Хоббс Д.П., Внедрение бережливого производства / Д.П. Хоббс; пер. с англ. П.В. Гомолко. – Минск: Грецов Паблишен, 2007. – 352 с.
6. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент: Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 704 с.
7. Яременко О. Л. Операционный менеджмент: учебник / О. Л. Яременко А. М. Сумец. – Харьков: ФОЛІО, 2002. – 213 с.
8. Hanna M D. Integrated operations management. Adding value for customers IM. D Hanna, W. R. Newman. – Is' edition. – New Jersey: Prentice Hall, 2001 – 753 p.

Захаров В.А.

Харьковский национальный экономический университет

МОДЕЛЬ КАЧЕСТВЕННОГО ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

В статье предложено модель качественного операционного менеджмента промышленного предприятия в условиях конкурентной среды, которая направлена на повышение эффективности операционной менеджмента на промышленном предприятии. Основанная на использовании современных мировых подходов к управлению производством промышленного предприятия.

Ключевые слова: операционный менеджмент, операционная система, операционные приоритеты, качество операционного менеджмента, конкурентная среда.

Zakharov V.A.

Kharkiv National University of Economics

MODELS OF QUALITY OPERATIONS MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Summary

The proposed model of quality operational management of industrial enterprise in a competitive environment, which aims at improving the operational efficiency of management in an industrial plant. Based on the use of modern approaches to managing the world's production of industrial enterprises.

Keywords: operations management, operating system, operational priorities, the quality of operational management.