

БЕНЧМАРКИНГ КАК МЕТОД УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Ежеманская Е.В.

**научный руководитель д-р техн. наук Ступина А.А.
ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет»**

В условиях небывалого ужесточения конкуренции, вызванного глобализацией, когда компании приходится соревноваться с лучшими мировыми игроками не только на внешнем, но и на внутреннем рынке, необходимо видеть собственные сильные и слабые стороны, постоянно искать и находить пути усиления своих конкурентных преимуществ, выявлять и устранять причины недостаточной эффективности. Одним из способов решения этих задач служит бенчмаркинг – относительно новый, но ставший очень популярным в последние годы в управленческих кругах подход к совершенствованию деятельности компании.

Под бенчмаркингом понимают процесс сравнительного анализа и оценки методов и результатов работы компании, процессов, функций, товаров и услуг путём их сопоставления с выбранными образцами для подражания. Использование бенчмаркинга широко распространено в логистике, маркетинге, управлении персоналом, финансовом менеджменте, т.е. применительно к предприятию бенчмаркинг охватывает практически все сферы и направления его деятельности.

Цель исследования состоит в повышении эффективности реинжиниринга бизнес-процессов предприятия с использованием в качестве инструментария бенчмаркинга.

Применение бенчмаркинга состоит в упрощенном варианте из четырех последовательных действий:

- 1) осознание и анализ деталей собственных бизнес-процессов. В идеале они должны быть известны досконально на каждом этапе производства, однако лучше регулярно проверять «здоровье» своей организации, чтобы знать слабые места и постараться сгладить все негативные внутренние и внешние воздействия;
- 2) анализ бизнес-процессов других компаний. Чаще всего, если не брать в расчет патентованные технологии, это большая коммерческая тайна, которую старательно оберегают от конкурентов. Но проанализировать динамику конкретных экономических показателей, отследить схему сбыта, формальную организацию и иное всегда возможно;
- 3) сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых фирм
- 4) введение качественных и (или) количественных изменений для преодоления отрыва. Это действие – самое сложное, поскольку почти всегда требует финансовых вливаний, привлечения специалистов или переподготовки своих сотрудников, освоения новых технологий, внедрения современных методик управления и принятия решений.

Таким образом, одним из этапов применения бенчмаркинга является сравнение показателей нескольких процессов.

Показатели (атрибуты) бизнес-процесса – как количественные, так и качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат. Выделяют три группы показателей: показатели выполнения процесса, показатели продукта процесса и показатели удовлетворенности клиента процесса.

Возникает проблема сравнения бизнес-процессов не только по количественным, но и по качественным показателям.

Оптимизационные методы, как средства решения, полагаются главным образом на количественные данные (дискретные или непрерывные). Однако решение многоатрибутивной задачи, полученное таким образом, не может быть оптимальным.

При соответствующих условиях целесообразно расширить методы оптимизации до методов многоатрибутивного качественного анализа.

Ряд задач выбора решается линейными методами или методами целочисленного программирования с общим предположением о том, что количественные измерения атрибутов возможны и известны. Коэффициенты целевой функции, также как и матрица коэффициентов ограничений требуют точных значений и полных данных об альтернативах. Однако такие строгие требования не всегда выполняются. Возникают ситуации, когда точные измерения не возможны и не доступны.

Предлагается подход к решению задачи сравнения бизнес-процессов, где некоторая часть или вся доступная информация может быть как качественной, так и не полной. Сначала рассматривается метод многоатрибутивного принятия решений, который вовлекает только качественную информацию. То есть, по атрибутам альтернатив доступна информация только качественного типа, исходя из которой, данной альтернативе отдается предпочтение, или она отвергается. Используя только качественные данные, постановка задачи может быть представлена, как модифицированная формулировка задачи 0-1 целочисленного программирования, использующая понятие переменных отклонения из целевого программирования.

Далее данный метод модифицируется, чтобы включить в постановку и количественные данные, используя численно измеряемые характеристики атрибутов. Второй подход назван «смешанным качественным программированием», согласно которому задача формулируется, как смешанная задача 0-1 целочисленного программирования, в комбинации с элементами целевого программирования.

Отличительная черта этого подхода – это его гибкость к объему информации. То есть, нет необходимости в полном наборе данных перед началом решения задачи. Более того, можно попытаться измерить возможное влияние новой информации, предшествующей любым инвестициям на ее приобретение, выполняя анализ чувствительности и оптимальности после изменений.

Данный подход позволяет использовать традиционные методы оптимизации при решении задач выбора, при этом качественная информация также может использоваться в процессе формального решения. Хотя изначально этот метод разработан для решения задачи сравнения бизнес-процессов, тем не менее, этот метод может использоваться и в других задачах выбора.

Таким образом, использование в оптимизационном процессе как количественных, так и качественных данных позволяет получить лучшее решение задачи сравнения бизнес-процессов, не будучи ограниченным ни характером данных, ни их объемом.

Список литературы

1. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление, Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2013г., 512 с
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.:РИА «Стандарты и качество», 2003.
3. Staphenurst, T. The Benchmarking Book: Best Practice for Quality Managers and Practitioners. Butterworth-Heinemann, 2009

4. Асташова Ю.В. Проблемы внедрения принципов TQM в российскую практику управления // Проблемы учета и управления коммерческой деятельностью на предприятии. — Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2003.
5. Деминг В.Е. Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 1994.