

На правах рукописи

Гарипов Альберт Шамилевич

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ
ИССЛЕДОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
– промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань - 2007

Работа выполнена в Казанском государственном финансово-экономическом институте

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Банников Андрей Иванович

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор
Сафиуллин Марат Рашитович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Мельник Александр Николаевич
Казанский государственный университет
им. В.И.Ульянова (Ленина);

кандидат экономических наук, доцент
Каримов Рим Шарипович
Казанский государственный технический
университет им. А.Н.Туполева (КАИ)

Ведущая организация: Министерство экономики
Республики Татарстан

Защита состоится «5» ноября 2007 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 при Казанском государственном финансово-экономическом институте по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, д.4.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского государственного финансово-экономического института.

Автореферат разослан «5» октября 2007г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
профессор

К.И.Азизов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В сложных условиях хозяйствования, которыми характеризуются современный этап развития отечественной экономики - нестабильность внешней среды, перспектива вступления в ВТО, всеобщая глобализация мировых экономических процессов, ограниченность собственных финансовых ресурсов, отсутствие значительного передового опыта работы в рыночных условиях – для руководства промышленных предприятий центральной задачей становится совершенствование подходов к управлению бизнес-процессами, их оптимизация и усиление конкурентных позиций.

Актуальные российские проблемы являются пройденным этапом для западных корпораций, поэтому зарубежный опыт может оказать неоценимую помощь в становлении экономической мысли. Однако применение зарубежной практики требует обязательной адаптации к российским условиям, специфике политических и социальных взаимоотношений. Примером использования зарубежного опыта может стать развитие многих, ранее в России не затрагиваемых, областей экономических знаний. Одной из подобных областей является процесс исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии - бенчмаркинг. Сегодня для российских промышленных предприятий он может стать тем инструментом управления, который поможет стандартизировать массовое производство, устранить лишние операции, уменьшить долю брака, задержки во времени, повысить качество продукции, и, таким образом, не только сократить затраты, но и установить более высокие стандарты производительности. Это в свою очередь приведет к наиболее полному удовлетворению потребностей внутренних и внешних клиентов фирмы, что является на сегодняшний день ключевой общемировой тенденцией не только в бизнесе, но и общественном секторе экономики. Этим объясняется необходимость разработки принципиально новых подходов к управлению процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии.

На основании вышесказанного следует отметить особую важность разработки не только общих аспектов управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии, но и практической ценности полученных выводов с учетом специфики рыночных условий России.

Данное положение определяет актуальность темы нашего диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. За рубежом бенчмаркинг давно и достаточно прочно вошел в крупный бизнес и теоретическую науку. К основателям данной концепции можно отнести следующих экономистов: У. Брукхардта, Р.Кемпа, Л.Рэндсли, К.Толдмана, И.Охинату, Р.Венетуччи, М.Заири, Г.Уотсона, Д.Ритвельдта, Р.Манна.

Изучение особенностей процесса исследования и внедрения передового опыта на промышленных предприятиях началось в России сравнительно недавно, и философия бенчмаркинга еще не завоевала должного внимания. Первыми в нашей стране, начиная с 1996 года, идеи бенчмаркинга стали пропагандировать в своих трудах такие известные отечественные ученые, как И.А.Аренков,

Г.Л. Багиев, В.П.Федько, Е.Л.Богданова, А.И.Суворов, И.С.Рыкунин, Е.А. Михайлова, М.Р.Сафиуллин, В.М.Тарасевич и др. Изучение указанных и других источников показало, что тема получает все большее распространение в российской экономической литературе, но многие аспекты проблемы управления процессом исследования и внедрения передового опыта требуют более глубокого изучения.

Отсутствие единого мнения о механизмах разработки и практической реализации данного метода и недостаточная степень разработки теоретических и методологических основ указанных проблем, их научная и экономическая значимость и очевидная актуальность обусловили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Целью исследования является обоснование методических подходов к оценке и повышению экономической эффективности управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии.

Для достижения цели исследования в работе поставлены следующие задачи:

1. изучение теоретических основ управления процессом исследования и внедрения передового опыта;
2. анализ зарубежного и отечественного опыта использования бенчмаркинга на промышленных предприятиях;
3. разработка и апробация методики управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии.

Объектом исследования в диссертации стали особенности процесса исследования и внедрения передового опыта на машиностроительных предприятиях Российской Федерации.

Предметом исследования является система общественных и социально-экономических отношений, возникающих в процессе управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии.

Методология и методика исследования. Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды российских и зарубежных экономистов, монографические исследования научно-исследовательских и учебных центров, материалы периодической литературы по проблемам управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии, ресурсы Интернета и результаты исследований, проведенных лично автором.

В процессе исследования использовались основные положения системного подхода; абстрактно – логического, заключающегося в систематическом изучении явления, разбиения его на части с помощью абстрагирования и установления закономерностей его развития; балансового, состоящего в анализе взаимосвязей между отдельными экономическими показателями; методов экономического и статистического анализа; традиционных приемов экономико-математического моделирования.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обобщении различных подходов к управлению процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии и разработке модели управления данным процессом, направленной на внутреннюю координацию, структурные изменения и внешние экономические связи.

В диссертации сделан ряд теоретических и практических разработок, носящих как принципиально новый характер, так и дополняющих ранее сформулированные методические положения менеджмента. К наиболее существенным из них можно отнести следующие:

1. Уточнено определение процесса исследования и внедрения передового опыта (бенчмаркинга) как постоянного и непрерывного процесса поиска, сбора, оценки, анализа, сравнения, обучения и применения лучших стратегий, продуктов, услуг, процессов и методов управления для повышения конкурентоспособности и самосовершенствования компании.
2. С целью более глубокого понимания процесса исследования и внедрения передового опыта (бенчмаркинга) изучено развитие форм заимствования передового опыта с 11 века и по настоящее время.
3. Дана собственная классификация видов бенчмаркинга по предмету, объекту, субъекту и уровню проведения.
4. С целью определения особенностей процесса исследования и внедрения передового опыта проведена сравнительная характеристика между бенчмаркингом и смежными понятиями: маркетинговым исследованием, конкурентной разведкой, маркетинговой разведкой, анализом конкурентов, промышленным шпионажем и выявлены основные отличия.
5. Предложен механизм интеграции бенчмаркинга в стратегический менеджмент промышленного предприятия в зависимости от степени зрелости отрасли, характера конкурентной борьбы и от положения компании в отрасли.
6. В качестве инструмента, используемого при расчете экономической эффективности от проведения бенчмаркинга, предложена морфологическая таблица.
7. Разработана итерационная модель оптимизации бизнес-процессов на промышленном предприятии, включающая в себя выполнение необходимого и достаточного условия реализации бенчмаркинга.
8. Предложена методика оценки социальной и экономической эффективности оптимизации бизнес-процесса на основе бенчмаркинга.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что научные результаты могут быть применены для:

- проведения корректировки государственного регулирования экономических процессов и повышения эффективности межотраслевой кооперации;
- прогнозирования будущих тенденций и определения лучших подходов к управлению процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленных предприятиях;
- разработки экономических программ и стратегий развития машиностроительных предприятий;
- совершенствования организационной структуры управления промышленными предприятиями;
- совершенствования системы стратегического менеджмента машиностроительных предприятий путем интеграции в нее бенчмаркинга;
- совершенствования процесса исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии с помощью морфологических карт бизнес-процессов;

- построения собственной оптимальной модели бизнес-процесса на промышленном предприятии;
- расчета экономической эффективности оптимизации бизнес-процессов;
- расчета социальной эффективности оптимизации бизнес-процессов;
- в преподавании дисциплин «Стратегический менеджмент», «Менеджмент», «Маркетинг», «Инновационный менеджмент» и др.

Кроме того, полученные теоретические выводы послужили разработке практических рекомендаций и методологического подхода по повышению эффективности управления процессом исследования и внедрения передового опыта на холдинге машиностроительных предприятий ОАО «АЛНАС». Это в свою очередь позволит повысить конкурентоспособность отечественных промышленных предприятий.

Апробация работы. Результаты исследований были доложены на российских научно-методических конференциях. Результаты исследования были применены для оценки эффективности управления процессом исследования и внедрения передового опыта на холдинге машиностроительных предприятий ОАО «АЛНАС», а также в учебном процессе Казанского государственного финансово-экономического института при проведении практических занятий по курсу «Инновационный менеджмент».

Публикации. Основные положения и выводы, полученные в диссертации, опубликованы в 7 научных работах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. Список использованной литературы включает 95 наименований. Текстовая часть работы содержит 20 таблиц, 14 рисунков, 10 формул. Объем диссертационного исследования составляет 176 страниц машинописного текста.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается научная значимость и актуальность темы диссертационной работы, отмечается степень ее теоретической разработки, определяются цель и задачи, характеризуется объект и предмет исследования, отмечается научная новизна полученных результатов, их практическая значимость и апробация. Блок-схема исследования приведена на рис. 1.

Первая глава исследования посвящена теоретическим основам управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии.

Первый параграф теоретической части исследования посвящен изучению эволюции бенчмаркинга. В ходе работы над данным разделом был разработан генезис бенчмаркинга во временном континууме, представляющий собой развитие форм заимствования передового опыта с 11 века по настоящее время. Также было выявлено, что бенчмаркинг оформился в стройную научную концепцию в 70-х гг. 20 века в США, и к одним из его прародителей можно отнести Ф.Тейлора. Элементы многих из основных инструментов бенчмаркинга использовались еще задолго до возникновения современных цивилизаций.

Управление процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии

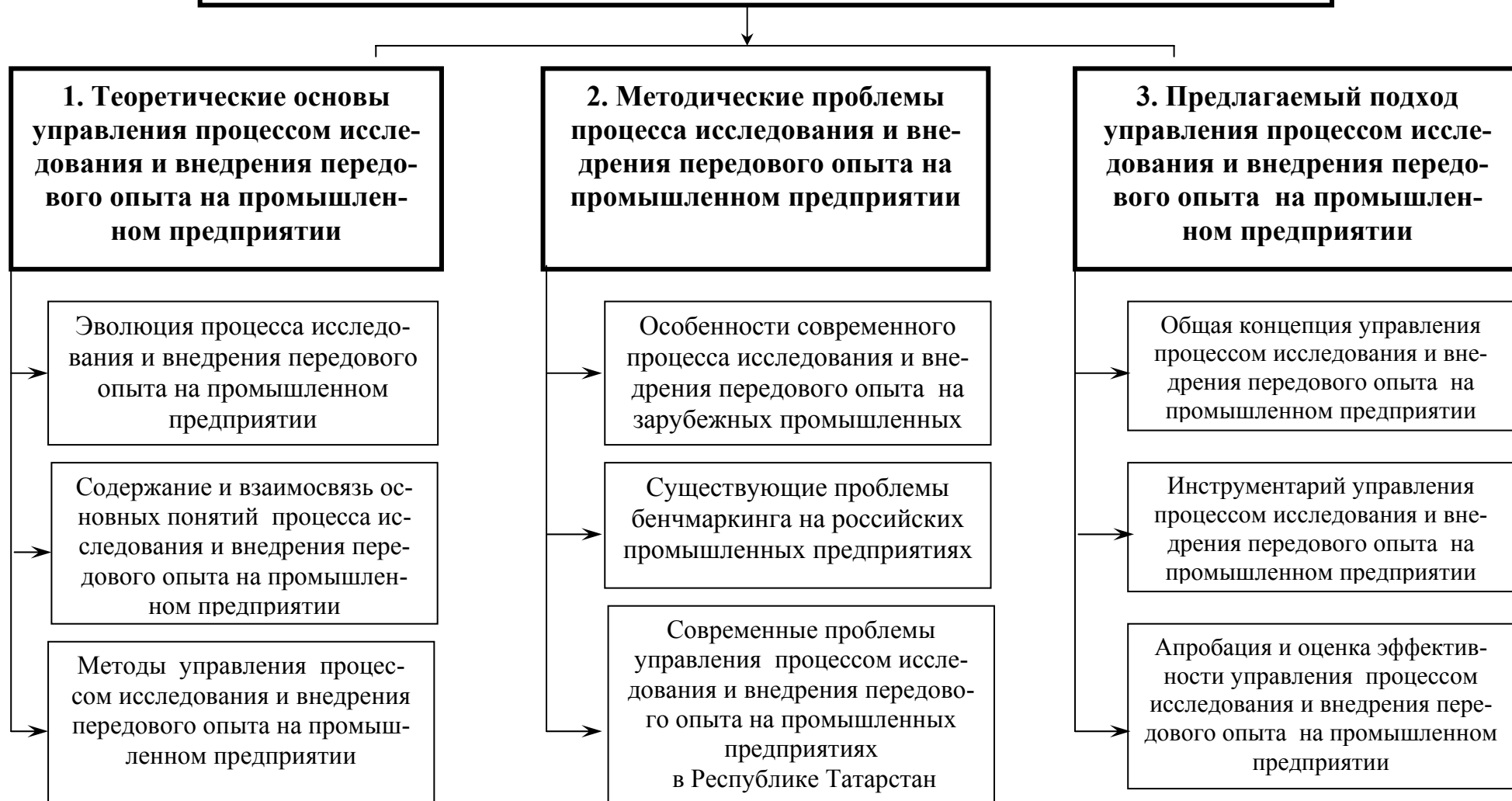


Рис. 1 Блок-схема диссертационного исследования

Кроме того, в процессе изучения эволюции бенчмаркинга были получены выводы о том, что существуют различные точки зрения на его генезис. В большинстве случаев авторы сходятся во мнении, что изначально бенчмаркинг был направлен на улучшение конкурентных свойств продукции и использование достижений конкурентов в собственном производстве. По мере своего развития бенчмаркинг приобретает все более широкие направления своего применения и перерастает в инструмент стратегического управления компанией.

Также было представлено собственное видение развития бенчмаркинга на Западе и в России. При этом было отмечено, что в России развитие конкурентного, функционального и общего бенчмаркинга началось примерно в одно и то же время в эпоху кардинальных изменений в отечественной экономике в 90-х гг. 20 века.

Второй параграф теоретической части работы был посвящен изучению основных понятий процесса исследования и внедрения передового опыта. Итогом работы над ним послужил ряд сделанных выводов. Так, было выявлено, какой смысл вкладывается в термин «бенчмаркинг». При этом был получен вывод о том, что существует множество определений данной экономической категории, но, тем не менее, все они имеют единый характер, поэтому была проведена систематизация и анализ определений данного понятия. В наиболее общем смысле «benchmark» - это нечто, обладающее определенным количеством и качеством и способное быть стандартом или эталоном применительно к другим предметам или сферам деятельности. Кроме того, бенчмаркинг может выступать в виде сравнения своих показателей с показателями других организаций (конкурентами и организациями-лидерами) и как процесс изучения и применения успешного опыта. Учитывая множественный характер определения бенчмаркинга, было сочтено важным предложить собственную трактовку данного термина: **бенчмаркинг** – это постоянный и непрерывный процесс поиска, сбора, оценки, анализа, сравнения, обучения и применения лучших стратегий, продуктов, услуг, процессов и методов управления для повышения конкурентоспособности и самосовершенствования компании. Следует подчеркнуть тот факт, что бенчмаркинг должен коррелировать с целями и задачами компании и подразумевает непосредственную поддержку целей, приоритетов и миссии компании. Кроме того, анализ статей в экономической литературе, книг, всемирной информационной сети Интернет показал, что сегодня бенчмаркинг зачастую смешивают с такими понятиями, как конкурентная разведка, анализ конкурентов, маркетинговые исследования и т.д. С целью прояснения данного обстоятельства были выделены основные различия между бенчмаркингом и смежными понятиями, которые представлены в Таблице 1.

Помимо этого в процессе исследования был получен вывод о том, что бенчмаркинг можно рассматривать с двух сторон: в широком и узком смыслах. При этом в широком смысле бенчмаркинг представляет собой управленческую концепцию, основанную на постоянном и непрерывном процессе поиска, сбора, оценки, анализа, сравнения, обучения и применения лучших стратегий,

Таблица 1

Сравнительная характеристика смежных с «бенчмаркингом» понятий

Предмет сравнения	Объекты сравнения					
	Маркетинговое исследование	Конкурентная разведка	Маркетинговая разведка	Анализ конкурентов	Промышленный шпионаж	Бенчмаркинг
1	2	3	4	6	7	8
1) Определе- ние	Систематический поиск, сбор, обработку и интеграцию информации, которая связана или относится ко всем проблемам маркетинга товаров и услуг	1) Законный сбор и анализ информации, имеющей отношение к возможностям, уязвимости и намерениям бизнес-конкурентов; сбор проводимой с помощью использования "открытых источников" и этических исследований (SCIP); 2) аналитический процесс, который преобразует разрозненные данные о конкурентах в уместные, точные и пригодные знания о позициях конкурентов, производительности, возможностях и намерениях	Постоянная деятельность по сбору текущей информации об изменении внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и корректировки планов маркетинга	Систематическая деятельность по определению условий изменения отрасли, природы и интенсивности конкурентных сил, способствующая стратегическому пониманию ситуации в отрасли	Систематический поиск, сбор, обработка и интеграция информации, связанной с деятельностью конкурентов	Постоянный и систематический процесс усовершенствования продуктов, услуг и процессов организации на основе изучения опыта передовых компаний
2) Цель	Разработка концепции общего представления о структуре и закономерностях динамики рынка и обосновании необходимости и возможностей конкретной фирмы для более эффективной адаптации ее производства, техноло-	Собрать сведения, которые могут обеспечить корпорации решающие конкурентные преимущества	Сбор конфиденциальной или полуконфиденциальной информации об изменении внешней среды маркетинга	Анализ стратегий конкурентов	Сбор конфиденциальной или полуконфиденциальной информации о конкурентах	Адаптация деятельности компании к рыночным условиям на основе лучшего опыта участников проекта

	гий и структуры, а также выводимой на рынок продукции или услуг к спросу и требованиям конечного потребителя					
3) Предмет	Информация о рынках сбыта, о рынках производительных сил, изменения во внешней и внутренней средах, о конкурентах, о потребителях и т.д.	Продукция, затраты, технологии, характеристики, экономические и финансовые показатели, отношения с клиентами и поставщиками конкурентов	Изменения во внешней среде маркетинга	Продукция, затраты, технологии, характеристики, экономические и финансовые показатели, отношения с клиентами и поставщиками конкурентов	Продукция, затраты, технологии, характеристики, экономические и финансовые показатели, отношения с клиентами и поставщиками конкурентов	1. стратегия; 2. продукт; 3. услуга; 4. функция; 5. процесс
4) Объект	Рынок сбыта, маркетинговый инструментарий, внешняя и внутренняя среды, рынок производительных сил, мотивы, маркетинговая разведка, бенчмаркинг	Конкуренты, рынок, внешняя среда	Конкуренты, рынок, потребители	Конкуренты	Товары, услуги, персонал, контрагенты	1. собственное подразделение; 2. прямой конкурент; 3. компания из смежной отрасли; 4. компания из другой отрасли; 5. гипотетическая компания
5) Характер информации	Открытая, полуконфиденциальная, конфиденциальная	Открытая, полуконфиденциальная, конфиденциальная	Открытая, полуконфиденциальная, конфиденциальная	Открытая, полуконфиденциальная, конфиденциальная	Открытая, полуконфиденциальная, конфиденциальная	Открытая
6) Основные источники информации	Покупатели	Конкуренты	Конкуренты	Эксперты, аналитики	Конкуренты	Собственное подразделение; прямой конкурент; компания из смежной отрасли; компания из другой отрасли; "индустриальные бюро знакомств"

продуктов, услуг, процессов и методов управления для повышения конкурентоспособности и самосовершенствования компании. В узком же смысле бенчмаркинг является частью (этапом) иных методик менеджмента, например 6 сигм, TQM и др.

В процессе работы над вторым параграфом были определены две основные задачи, которые решаются в процессе проведения эталонного сопоставления: измерение своей деятельности и сравнение показателей с другими, а также изучение и применение лучшего опыта других в своей организации. Кроме того, были выделены основополагающие результаты бенчмаркинга, определены его предмет, объект, субъект, дана собственная классификация видов по предмету, объекту, субъекту, уровню проведения и разработана систематизация источников информации, необходимой для его реализации.

В третьем параграфе теоретической части исследования были изучены технологии бенчмаркинга, применяемые в практике различных компаний. Отметим, что у различных авторов и компаний технология может включать 4, 5, 7 и более этапов. К их числу можно отнести планирование, анализ, интеграцию, действия и оценку результатов. В ходе работы был выделен ряд факторов, обеспечивающих успешное управление процессом исследования и внедрения передового опыта. К числу важнейших из них можно отнести соблюдение этики ведения бенчмаркинга, создание необходимой рабочей среды и обучение сотрудников организации.

Во второй главе диссертационной работы проводился анализ особенностей современного процесса исследования и внедрения передового опыта на зарубежных промышленных предприятиях, существующих проблем процесса исследования и внедрения передового опыта на российских промышленных предприятиях и современных проблемы управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленных предприятиях в Республике Татарстан.

В первом параграфе второй главы при изучении современных проблем бенчмаркинга на зарубежных промышленных предприятиях было выявлено, что зарубежные компании при проведении бенчмаркинг-проектов ставят перед собой различные цели, основной из которых можно назвать тенденцию к наиболее полному удовлетворению потребностей внутренних и внешних клиентов фирмы. Помимо этого была произведена выборка компаний, которые за последние несколько лет продемонстрировали выдающиеся методы организации производственных процессов.

В процессе работы были выявлены наиболее характерные пути поиска информации для бенчмаркинга западными компаниями, к которым можно отнести профессиональные информационные центры по бенчмаркингу и национальные премии за качество. Если говорить о форме заимствования лучшего опыта, то здесь наиболее популярными являются методы корпоративного управления (интеграция через создание совместного предприятия), HR (human resource - человеческие ресурсы) и экономический шпионаж.

По итогам проведения анализа существующего опыта западных корпораций было определено, что наиболее популярными видами бенчмаркинга явля-

ются общий и конкурентный.

В целом же анализ проводимого западными компаниями бенчмаркинга свидетельствует о наличии следующих особенностей:

- на Западе существуют своего рода «индустриальные бюро знакомств», которые созданы для оказания фирмам помощи в поисках партнеров по бенчмаркингу;
- для реализации бенчмаркингового проекта в компаниях организуются специальные команды.

При этом основными результатами проведения бенчмаркинговых проектов в западных корпорациях являются: уменьшение количества этапов технологической цепочки производства продукции, перманентный характер процесса изменений и возникновение социальных связей между специалистами различных предприятий.

Второй параграф второй главы был посвящен анализу современных проблем процесса бенчмаркинга на российских промышленных предприятиях. Было выявлено, что технология изучения положительного опыта и внедрения лучших методов ведения бизнеса, широко используемая на Западе, сегодня становится популярной и в России. Тем не менее, для руководства российских компаний понятие «бенчмаркинг» является пока достаточно новым и малоизвестным. Проблемой отечественного производства в области применения бенчмаркинга на собственных предприятиях является отсутствие информации, на основании которой возможно определить, насколько эффективно или неэффективно работает предприятие, найти резервы повышения эффективности, определить пути улучшения процессов и функций на предприятии. Главной особенностью является тот факт, что в бизнес – среде существует устойчивый интерес к изучению положительного опыта. При этом в качестве глобального ориентира развития крупные российские корпорации предпочитают использовать западный опыт.

Однако, серьёзной проблемой отечественного бизнеса остаётся высокая степень закрытости практически любой информации о предприятии. В ходе исследования были определены основные пути поиска информации российскими руководителями, к которым можно отнести корпоративные источники информации, печатные издания, человеческие ресурсы, а также результаты конкурса «Премия Правительства РФ в области качества».

В ходе проведения исследования были определены основные методы реализации концепции бенчмаркинга российскими компаниями, к которым можно отнести технические, аналитические, психологические методы, методы корпоративного менеджмента, а так же ИТ – методы. При этом к наиболее распространенным можно отнести методы корпоративного менеджмента.

Работа над данным разделом позволила нам определить основные проблемы развития бенчмаркинга на российских предприятиях. Отметим, что проблемы отечественного бенчмаркинга были проанализированы на макро – , мезо – и микроуровнях. Кроме того, в рамках изучения проблем бенчмаркинга на отечественных предприятиях был дан анализ ситуации по каждому из видов бенчмаркинга.

Основным отличием российского бенчмаркинга от западного является то, что на Западе данная деятельность поставлена на институциональную основу, кроме того, бенчмаркинг - это выгодный бизнес. Существуют посредники, в лице различных центров и ассоциаций, которые соединяют тех, кто имеет информацию с теми, кто желает ее приобрести.

Итогом работы над третьим параграфом второй главы диссертационного исследования стало проведение анализа современных проблем управления процессом бенчмаркинга на промышленных предприятиях в Республике Татарстан. Для их изучения были выбран холдинг машиностроительных предприятий ОАО «АЛНАС», являющийся одним из лидеров отрасли нефтяного машиностроения Российской Федерации.

Проведенный анализ рынков «Нефтяных компаний», альтернативной продукции и рынка сервисных услуг выявил, что основными стратегическими направлениями развития, обеспечивающими успех и конкурентоспособность на рынке оборудования для нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний являются: развитие сервисных мощностей, создание новых продуктов, повышение качества продукции и сервисных услуг, развитие маркетинга. Данные направления являются составными частями процесса управления удовлетворенностью клиента (CSM) (от англ. customer satisfaction management), и они были закреплены в «Программе стратегического развития ОАО «АЛНАС» на 2006-2008 годы».

Компаниям, цели и приоритеты деятельности которых четко определены, необходимо средство обеспечения постоянного продвижения вперед. Наиболее эффективным средством является концентрация на бизнес-процессах, которые способствуют достижению поставленных задач, и их усовершенствованию. Для ОАО «АЛНАС» процесс управления удовлетворенностью клиента относится именно к таким процессам.

Таким образом, можно сказать, что процесс CSM является бизнес-процессом, связанным с реализацией критических факторов успеха для ОАО «АЛНАС». Он помогает определить конкурентные преимущества и недостатки компании, выявить зоны, требующие изменений и улучшения, повысить количество повторных обращений и покупок, а также увеличить долю лояльных клиентов.

Также было выявлено, что в 2005 – 2006 годах на холдинге ОАО «АЛНАС» вопросам повышения качества продукции уделялось большое внимание. Однако, анализ хода выполнения «Программы стратегического развития ОАО «АЛНАС» на 2005-2007 годы» показал, что уровень управления качеством в дочерних обществах, особенно в сервисных подразделениях, остается достаточно низким. В частности, были получены серьезные нарекания по качеству ремонтных услуг в ООО «Сургут-Алнас-Сервис» для ОАО «Юганскнефтегаз (ЮНГ)», и это нанесло серьезный ущерб имиджу компании. В связи с этим, было предложено разработать усовершенствованный процесс CSM, не только для головного предприятия, но и для дочерних компаний, поскольку в них процессу удовлетворенности потребителей уделяется недостаточно внимания.

Главной целью создания усовершенствованной системы управления про-

цессом CSM на машиностроительных предприятиях ОАО «АЛНАС» стало осуществление управляющих воздействий для повышения удовлетворенности клиента и воспитания лояльности к компании.

В качестве базы сравнения для внедрения передового опыта было выбрано дочернее предприятие International Business Machines (IBM) - IBM-Rochester, являющееся одним из эталонных в вопросах бенчмаркинга процесса CSM. В результате проведенного сравнительного анализа, был получен вывод о том, что в целом, схемы процесса CSM на IBM-Rochester и на ОАО «АЛНАС» во многом схожи, однако, существуют ключевые отличия, которые представлены в Таблице 2.

Таблица 2

Ключевые отличия основных параметров процессов CSM на IBM-Rochester и процесса удовлетворенности потребителей на ОАО «АЛНАС», ООО «АИЗ», ООО «БЭНЗ»

Область сравнения	Название компании			
	IBM-Rochester	ОАО «АЛНАС»	ООО «АИЗ»	ООО «БЭНЗ»
1	2	3	4	5
1. Цель процесса (значение)	Индикатор успешной работы компании	Одна из целей функционирования (статика, нет саморазвития)	-	-
2. Субъекты процесса	Процесс полностью обеспечивает команда специалистов	Информация собирается и анализируется в различных подразделениях	-	-
3. Характер подхода	Системный	Разовый	Разовый	Разовый
4. Обратная связь с клиентами	Присутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует

В результате реализации предлагаемого бенчмаркинга процесса CSM на ОАО «АЛНАС», он сможет иметь следующие инновации: процесс CSM станет не целью, а индикатором, с помощью которого можно будет управлять лояльностью клиентов; процесс CSM должна реализовывать команда специалистов;

процесс CSM будет осуществляться на постоянной и системной основе, что повысит его эффективность; повысится эффективность обратной связи с клиентом, и, как следствие, возможность наиболее полно удовлетворять потребности клиентов; через бенчмаркинг процесса CSM возможно саморазвитие компании и приобретение ею характера самообучающейся.

В третьей главе был предложен подход управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии, представленный на рис. 2.

В первом параграфе третьей главы была рассмотрена методика формирования общей концепции бенчмаркинга на промышленном предприятии. Было определено, что бенчмаркинг может стать одним из инструментов повышения операционной эффективности российских предприятий. При этом был получен вывод о том, что бенчмаркинг – это не стратегия, однако он может быть органично интегрирован в стратегию компании. В связи с этим был предложен подход к управлению процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии, включающий в себя следующие составные части: интеграцию бенчмаркинга в стратегию компании; собственную итерационную модель оптимизации бизнес-процесса на основе бенчмаркинга; оценку социальной и экономической эффективности оптимизации бизнес-процесса на основе бенчмаркинга.

Для внедрения бенчмаркинга в стратегический менеджмент предприятия было предложено использовать блок – схемы для формулирования альтернативных стратегий в зависимости от трех признаков (рис. 3-5): степени зрелости отрасли, характера конкурентной борьбы и в зависимости от положения в отрасли.

По каждой из указанных типов отраслей для ОАО «АЛНАС» был рекомендован к использованию определенный вид бенчмаркинга. Все данные о возможных стратегиях и видах бенчмаркинга для ОАО «АЛНАС» были сведены в единую аналитическую таблицу 3.

Таблица 3

Возможные стратегии и соответствующие им виды бенчмаркинга для холдинга ОАО «АЛНАС»

Классификационный признак	Статус компании	Возможная стратегия	Вид бенчмаркинга
Тип отрасли	зрелая	1. оптимизация номенклатуры продукции; 2. совершенствование производства; 3. снижение издержек.	Общий Функциональный Внутренний
Характер конкурентной борьбы	виолентная	силовая	Общий Функциональный Конкурентный Внутренний

Положение в отрасли	один из лидеров	1. сохранение наступательной стратегии (низкие издержки, инновации, совершенствование технологии и продукции); 2. стратегия укрепления и обороны (повышение сервиса клиентов, выпуск аналогов продуктов конкурентов)	Общий Функциональный Конкурентный Внутренний
---------------------	-----------------	---	---

Второй параграф третьей главы был посвящен анализу инструментария бенчмаркинга на промышленном предприятии. Для проведения бенчмаркинга и расчета его экономической эффективности, была предложена итерационная модель оптимизации бизнес-процессов на промышленном предприятии, предполагающая выполнение двух условий: необходимого и достаточного. Выполнение необходимого условия подразумевало определение оптимальных параметров бизнес-процесса; выполнение достаточного – диагностику наличия у компании финансовых возможностей для проведения оптимизации бизнес-процесса.

Согласно предлагаемой методике для выполнения необходимого условия проведения бенчмаркинга для исследуемой группы промышленных предприятий необходимо было выявить число этапов исследуемого процесса. По каждому этапу должны были быть определены следующие основные показатели:

- t_{\min} – минимальный период времени, необходимый на выполнение данного этапа (в час);
- C_{\min} – минимальные затраты – заработная плата работников, участвующих на данном этапе процесса (в руб.);
- количество специалистов, задействованных на данном этапе процесса (чел.).

Рассчитав все необходимые данные и внося их в Морфологическую таблицу (Таблица 4), с помощью пакета прикладных программ MS Excel необходимо было определить степень достоверности между полученными данными, вычислить величину коэффициента корреляции между двумя множествами данных. Затем для построения эффективного процесса управления удовлетворенностью клиента следовало провести анализ минимального периода времени по этапу и минимальных затрат в разрезе каждого из них. При этом необходимо было определить те, которые с экономической точки зрения целесообразно совершенствовать. В связи с этим для определения оптимального значения контрольных показателей необходимо было построить графики линейной, логарифмической, степенной и экспоненциальной функций. Функция, с наибольшей величиной достоверности аппроксимации, стала бы основой для выбора оптимума – точки, в которой значения контрольных показателей для данного этапа минимальны. Затем рассчитывался объем суммарных затрат на оптимизацию процесса и выяснялось: обладает ли предприятие финансовыми возможностями для осуществления нововведений, то есть выполняется ли достаточное условие проведения бенчмаркинга.



Рис. 2 Предлагаемый подход управления процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии



Рис. 3 Предлагаемые для использования виды бенчмаркинга в зависимости от степени зрелости отрасли

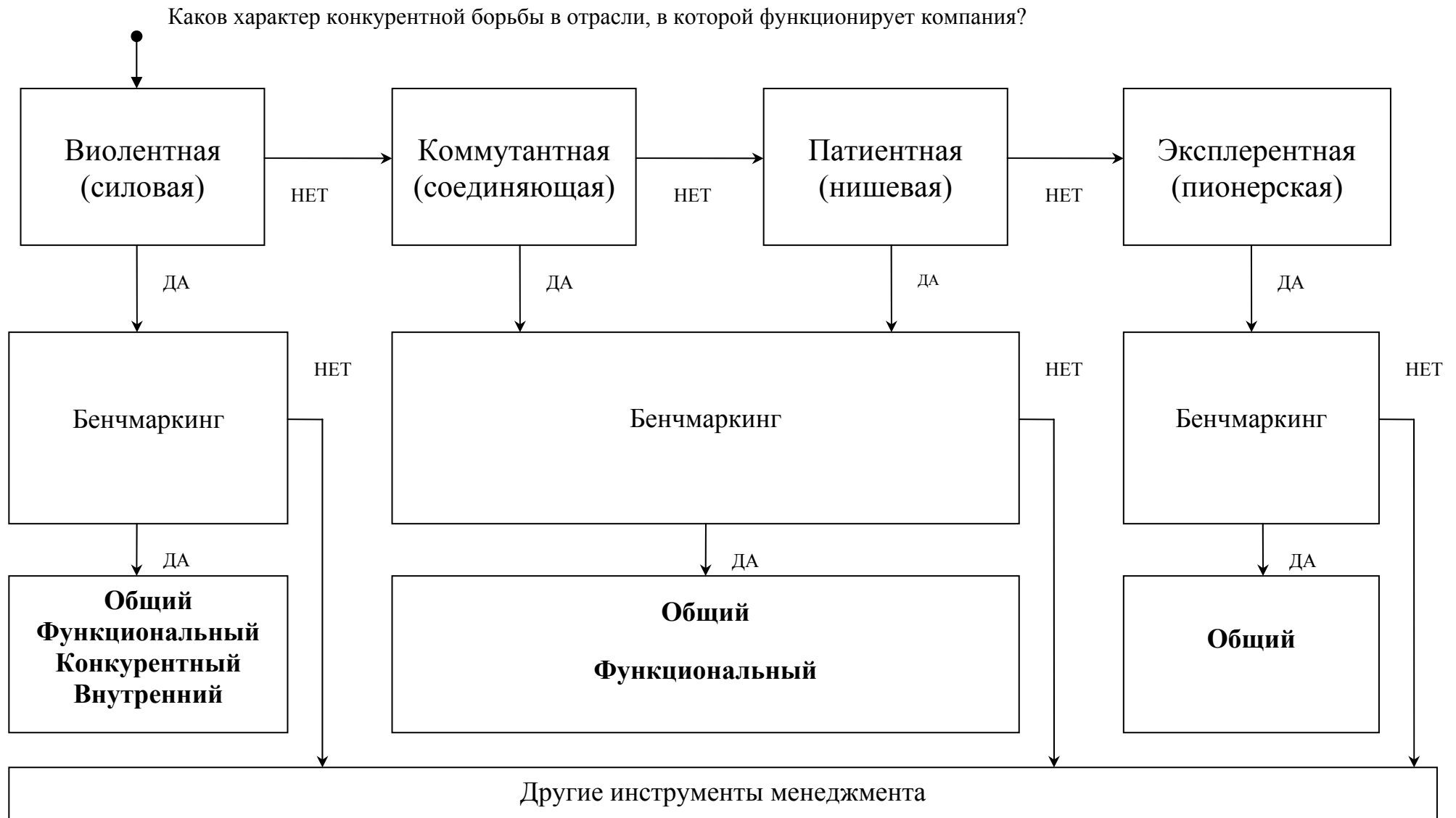


Рис. 4 Предлагаемые для использования виды бенчмаркинга в зависимости от характера конкурентной борьбы в отрасли

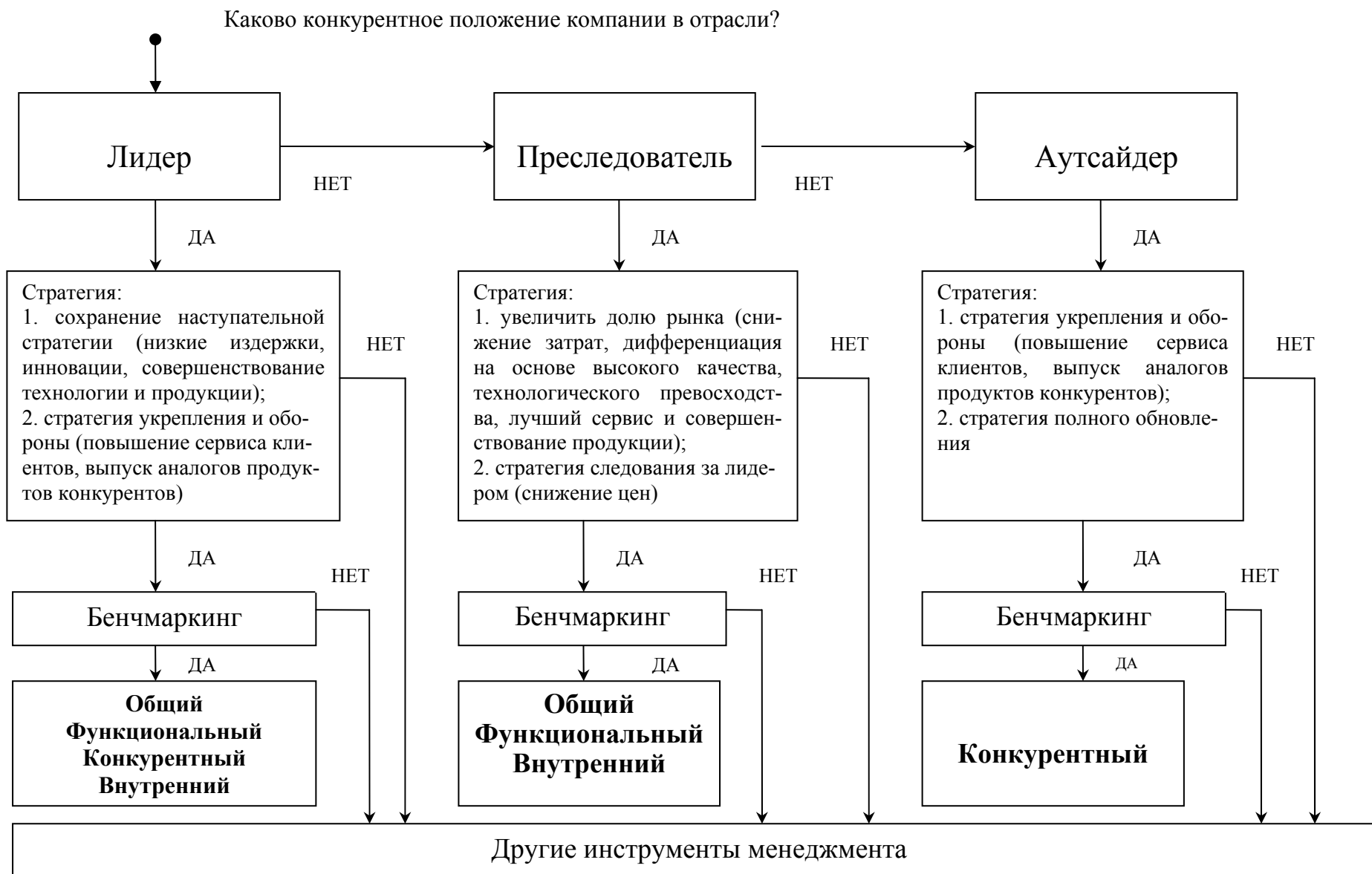


Рис. 5 Предлагаемые для использования виды бенчмаркинга в зависимости от конкурентного положения компании в отрасли

Таблица 4

Морфологическая карта расчета эффективности процесса управления удовлетворенностью клиента (CSM) на
IBM-Rochester, ОАО «АЛНАС», ООО «АИЗ», ООО «БЭНЗ»

Важные параметры процесса управления удовлетворенностью клиента	Исследуемые компания				
	IBM-Rochester	ОАО «АЛНАС»	ООО «АИЗ»	ООО «БЭНЗ»	Оптимальная модель
1	2	3	4	5	6
1. Сбор информации					
t min	4	8	16	16	8
C min	18200	2700	4500	4500	2700
Количество специалистов	2	3	3	3	3
2. Анализ					
t min	8	16	16	16	16
C min	54600	5400	4500	4500	5400
Количество специалистов	3	3	3	3	3
3. Определение проблем					
t min	4	8	8	8	8
C min	27300	3600	3750	3750	3600
Количество специалистов	3	4	5	5	4
4. Определение лиц, ответственных за возникновение проблем					
t min	2	8	8	8	2
C min	4550	3600	3750	3750	4550
Количество специалистов	1	4	5	5	1
5. Анализ причин возникновения проблем					
t min	4	8	8	8	8
C min	27300	2700	3750	3750	2700
Количество специалистов	3	3	5	5	3
6. Принятие решения и его реализация					
t min	2	8	8	8	2
C min	4550	1800	1500	1500	4550
Количество специалистов	1	2	2	2	1
7. Контроль					
t min	2	8	8	8	2
C min	4550	1800	1500	1500	4550
Количество специалистов	1	2	2	2	1
8. Обратная связь с клиентом					
t min	2	8	8	8	2
C min	4550	1800	1500	1500	4550
Количество специалистов	1	2	2	2	1

С этой целью должны были быть определены суммарные затраты на процесс, а затем произведено сравнение их объема со средним размером чистой прибыли предприятия за последние 3 года. В том случае, если суммарные затраты по процессу составляли бы менее 7% от чистой прибыли – оптимизация процесса целесообразна.

В завершении работы по разработанной методике должны были быть определены экономическая и социальная эффективность проводимой оптимизации бизнес-процесса.

Экономическая эффективность рассчитывалась с помощью показателей рентабельности и срока окупаемости вложенных средств.

Оценка социальной эффективности проводимых изменений осуществлялась через сравнение прироста производительности труда и заработной платы задействованных в процессе специалистов.

Таким образом, во втором параграфе третьей главы исследования была представлена комплексная методика, рассчитываемая на основе построения морфологической карты процесса, являющейся эффективным инструментом бенчмаркинга.

В третий параграф данной главы была включена апробация предлагаемой методики на примере холдинга машиностроительных предприятий ОАО «АЛНАС».

В соответствии с предлагаемой итерационной моделью и проведенными математическими вычислениями были выбраны те этапы процесса, для которых оптимизация, с экономической точки зрения, целесообразна. Далее для них были определены оптимальные параметры: t_{min} , C_{min} , количество специалистов.

Затем была построена оптимальная модель бенчмаркинга, и результаты внесены в морфологическую таблицу (таблица 4). Тем самым было выполнено необходимое условие проведения бенчмаркинга.

Следующим этапом стало определение того, выполняется ли достаточное условие. Так, анализ показал, что средний размер чистой прибыли холдинга ОАО «АЛНАС» за последние 3 года составил порядка 738 646 000 рублей. Суммарные затраты на оптимизацию процесса составили 2 323 200 рублей или 0,31% от чистой прибыли. Следовательно, проведение оптимизации параметров данного процесса с помощью бенчмаркинга являлось экономически целесообразным.

В заключении согласно предлагаемой методике были рассчитаны показатели экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий. Результаты расчетов представлены в Таблицах 5-6.

Таблица 5

Показатели экономической эффективности для бенчмаркинга четырех этапов процесса управления удовлетворенностью клиента на ОАО «АЛНАС»

Наименование этапа	Затраты, руб.	Общая рентабельность инвестиций ®, %	Срок окупаемости (D), лет
1	2	3	4

Продолжение Таблицы 5

4 этап: «Определение лиц, ответственных за возникновение проблем»	580 800	118,72	0,84
6 этап: «Принятие решения и его реализация»	580 800	31,94	3,13
7 этап: «Контроль»	580 800	31,94	3,13
8 этап: «Обратная связь с клиентом»	580 800	31,94	3,13
ИТОГО	2 323 200	53,63	1,86

В таблице 6 представлены результаты расчета социальной эффективности оптимизации процесса CSM на предприятиях ОАО «АЛНАС».

Таблица 6

Результаты расчета социальной эффективности оптимизации процесса CSM на предприятиях ОАО «АЛНАС»

Наименование этапа	Прирост заработной платы, %	Прирост производительности, %
1	2	3
4 этап: «Определение лиц, ответственных за возникновение проблем»	26,39	300
6 этап: «Принятие решения и его реализация»	152,78	300
7 этап: «Контроль»	152,78	300
8 этап: «Обратная связь с клиентом»	152,78	300

Таким образом, на всех этапах исследуемого процесса прирост заработной платы оказались ниже прироста производительности труда. Следовательно, закон экономики, высказанный К.Марксом полностью выполняется, а с учетом того, что ежегодный эффект от оптимизации составляет 1 246 000 рублей, проект окупается за 1,86 года, средняя рентабельность инвестиций составляет 53,63%.

Полученные итоги проводимых расчетов показали, что предлагаемые направления по совершенствованию процесса управления удовлетворенностью клиента на ОАО «АЛНАС» имеют не только высокий уровень практической значимости, подтверждаемый рассчитанными показателями экономической эффективности, но и несут высокий заряд социальной эффективности в виде прироста заработной платы с 26,39 до 152,78%.

В заключении сформулированы выводы и представлены основные результаты проведенного диссертационного исследования.

Основные положения диссертации изложены в следующих работах.

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях ВАК: А.Ш.Гарипов «К вопросу об управлении процессом исследования и внедрения передового опыта на промышленном предприятии» // Экономические науки, – 2007. – №8 с.265-269.

Статьи и материалы научных конференций:

1. Гарипов А.Ш. «Бенчмаркинг – процесс исследования, адаптации и внедрения передового опыта». «Ученые записки», выпуск 17 - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2004, с.271-274.
2. Гарипов А.Ш. «К вопросу о возможности использования лучшей практики западных корпораций на российских промышленных предприятиях». «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики». Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2006, с.203-205.
3. Гарипов А.Ш. «К вопросу о проблемах использования бенчмаркинга на российских промышленных предприятиях». «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики». Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005, с.157-159.
4. Гарипов А.Ш. «К вопросу о роли исследования и внедрения передового опыта в повышении конкурентоспособности промышленного предприятия». «Маркетинг: теория и практика» Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции» - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005, с.66-68.
5. Гарипов А.Ш., Гарипова Е.Н. «Процесс исследования и внедрения лучшего опыта (бенчмаркинга) в системе управления организационными изменениями на промышленном предприятии». «Реструктуризация промышленного предприятия» Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции» - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2005, с.82-84.
6. Гарипов А.Ш., Степанова Е.Н. «Бенчмаркинг как инструмент стратегического маркетинга». «Роль маркетинга в повышении эффективности деятельности предприятия» «Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции» - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2004, с.127-129.