DOI: 10.17117/na.2015.07.626

Поступило в редакцию: 03.07.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.07.626.pdf>**Губарев А.В.****Методики планирования и проведения
внутреннего бенчмаркинга с применением
технологий информационного обеспечения
системы менеджмента качества****Gubarev A.V.****Techniques of planning and conducting internal
benchmarking with technologies application of information
support of quality management system**

Предложены методики планирования и проведения внутреннего бенчмаркинга с применением технологий информационного обеспечения системы менеджмента качества. Рассмотрены возможные направления проведения внутреннего бенчмаркинга. Сформулированы направления улучшения процессов жизненного цикла продукции по результатам проведения внутреннего бенчмаркинга

Ключевые слова: бенчмаркинг, информационные технологии, конкурентоспособность, система менеджмента качества

Techniques of planning and conducting internal benchmarking with technologies application of information support of quality management system are given. The possible areas of carrying out an internal benchmarking are considered. The areas of processes improvement of production life cycle are formulated by results of carrying out an internal benchmarking

Key words: benchmarking, information technology, competitiveness, quality management system

Губарев Андрей Викторович

Кандидат технических наук, доцент

Рязанский государственный радиотехнический университет

г. Рязань, ул. Гагарина, 59/1

Gubarev Andrey Viktorovich

Candidate of Engineering Sciences, Associate

Professor

Ryazan state radio engineering university

Ryazan, Gagarina st., 59/1

Для определения и корректировки направлений деятельности организации в России все чаще стали использовать методы бенчмаркинга. Они представляют собой инструменты, позволяющие реализовывать непрерывное улучшение процессов, продукции, услуг, и добиваться превосходства над конкурентами [4].

В большинстве случаев термин бенчмаркинг ассоциируется в первую очередь с изучением деятельности и продукции конкурентов, что часто является длительным и весьма затратным мероприятием, особенно для организаций, не имеющих практического опыта в данной области. В этом случае наиболее эффективным решением представляется реализация внутреннего

бенчмаркинга, суть которого сводится к сравнительному анализу деятельности внутри собственной организации, например, между структурными подразделениями или товарными группами [5]. Данная задача во многом упрощается, если на предприятии внедрены технологии информационного обеспечения системы менеджмента качества (СМК).

Вне зависимости от того какой вид бенчмаркинга организация намеревается реализовать, первым этапом будет являться планирование.

Можно предложить следующую методику планирования процесса бенчмаркинга:

1) Формирование группы бенчмаркинга.

Отправной точкой является создание рабочей группы, состоящей из лиц, ответственных за управление процессом бенчмаркинга. В ее состав целесообразно включать представителей ключевых подразделений организации, ответственных за основные процессы.

2) Разработка предложения о бенчмаркинге.

При разработке предложения о бенчмаркинге первоочередной задачей рабочей группы является определение того, что должно быть подвергнуто бенчмаркингу (как внутреннему, так и внешнему), т.е. должны быть определены объекты исследования. Тем не менее, предпочтительнее не начинать процесс внешнего бенчмаркинга, не осуществив внутренний.

Выясняя, что именно следует подвергнуть бенчмаркингу, рабочая группа будет выбирать из четырех категорий:

- бизнес-процессы;
- оборудование;
- процессы производства (изготовления);
- продукты и услуги.

При проведении как внутреннего, так и внешнего бенчмаркинга ему могут быть подвергнуты все четыре категории. Если в организации внедрена система информационного обеспечения СМК, то с ее помощью рабочая группа может осуществлять бенчмаркинг по всем четырем категориям одновременно. В наибольшей степени это относится к внутреннему бенчмаркингу, так как вся информация о бизнес-процессах, оборудовании, процессах производства, продукции и услугах находится в общей базе данных (интегрированной информационной среде) [3].

Помимо сведений об объекте исследований, предложение о бенчмаркинге должно содержать:

- подробное описание процесса бенчмаркинга;
- официальную организационную структуру, необходимую для поддержки работ;
- роль технологий информационного обеспечения СМК в процессе бенчмаркинга;
- план работ, содержащий перечень категорий и объектов в каждой категории, которые подлежат бенчмаркингу.

Предложение о бенчмаркинге должно получить поддержку высшего руководства с целью обеспечения проекта необходимыми ресурсами.

3) Разработка плана формирования показателей качества объектов бенчмаркинга.

Получив поддержку руководства, необходимо разработать план формирования показателей качества объектов бенчмаркинга: процессов, подразделений, оборудования, продукции, услуг.

Должны быть проанализированы различные подходы к определению показателей. В результате формируется система показателей, полностью характеризующая объект исследования.

4) Разработка плана сбора информации.

На данном этапе в зависимости от вида проводимого бенчмаркинга необходимо собрать информацию как изнутри организации для внутреннего, так и снаружи для внешнего бенчмаркинга [2].

Внутренняя информация – это информация о том, как этот или аналогичный объект бенчмаркинга работает в других местах (подразделениях) или филиалах организации. Источником такой информации является общая база данных (интегрированная информационная среда), взаимодействие с которой осуществляется с помощью различных программных средств, в том числе посредством PDM-системы. Используя возможности PDM-системы (одной из систем информационного обеспечения СМК), эта информация становится доступной рабочей группе. Вторым источником информации являются данные, которые в связи с их новизной еще не были размещены в общей базе данных, или, наоборот, данные, которые не были перенесены с бумажных носителей в общую базу в процессе ретроконверсии бумажной документации [1, 5].

Внешняя информация – это информация о том, как этот или аналогичный объект бенчмаркинга функционирует в других организациях. Источником информации являются сведения, опубликованные в различных изданиях, и результаты исследования продукции или услуг конкурентов [1, 5].

Утвержденный руководством организации план сбора информации является отправной точкой реализации внутреннего бенчмаркинга, методика реализации которого сводится к следующим основным этапам:

Сбор данных об объекте бенчмаркинга посредством системы информационного обеспечения СМК.

В первую очередь необходимо изучить размещенные в базе данных системы информационного обеспечения СМК технические отчеты и различного рода исследования всех сторон деятельности подразделений организации. При этом должны быть установлены приоритеты в списке обследуемых подразделений и в перечне показателей, характеризующих объекты бенчмаркинга.

Вся необходимая информация может быть извлечена из интегрированной информационной среды. В частности, данные о качестве технической документации и доле брака в производственных подразделениях извлекаются из базы данных о качестве, данные о сотрудниках и оборудовании можно получить из базы данных о производственно-технологической среде организации.

5) Анализ данных.

Анализ данных проводится применительно к продукции, услугам, функциям, стратегиям, процессам и т.п.

Получив и сгруппировав все необходимые данные, рабочая группа и служба качества проводят анализ процессов СМК и деятельности подразделений организации с целью выявления наиболее успешных.

Далее деятельность наиболее успешных подразделений анализируется на предмет выявления коренных причин их столь успешного функционирования. Коренная причина – это причина, в силу которой качество работы аналогичного объекта в другом подразделении (филиале) оказалось выше, чем у объекта бенчмаркинга.

С этой целью необходимо выявить систему работы с документацией, систему распределения работ в подразделении, систему контроля текущей деятельности, провести анализ кадрового состава, оснащения подразделения оборудованием и т.д.

Таким образом, по результатам анализа составляются отчеты о результативности процессов СМК и деятельности подразделений, включающие в себя также данные о коренных причинах. Отчеты размещаются в базе данных системы информационного обеспечения СМК;

Разработка корректирующих действий.

После выявления причин успешного функционирования наиболее результативных подразделений необходимо проанализировать возможность их распространения на другие, менее успешные, т.е. выработать корректирующие действия.

Для их определения может быть целесообразно посетить некоторые подразделения (как передовые, так и отстающие). Посещение дает больше возможностей для процесса определения возможности повышения качества и выявления коренных причин отрицательных расхождений. Этот визит должен позволить рабочей группе решить следующие задачи:

- подтвердить наличие расхождения между объектом локального подразделения и объектом бенчмаркинга;
- выяснить причины, почему изучаемый объект работает лучше или хуже;
- определить способы улучшения работы объекта бенчмаркинга;
- подготовить информацию о ресурсах, необходимых для выполнения корректирующих действий [1].

В результате должны быть определены коренные причины всех различий (как отрицательных, так и положительных) и разработан план реализации корректирующих действий.

Утвержденный план корректирующих действий размещается в базе данных системы информационного обеспечения СМК.

Реализация корректирующих действий.

Необходимо обеспечить реализацию всех разработанных корректирующих действий и обеспечить контроль процесса их выполнения. По результатам их реализации составляется отчет, отражающий результативность проведенных мероприятий. Его следует разместить в базе данных системы информационного обеспечения СМК для дальнейшего анализа.

Также целесообразно будет выявить наименее успешные подразделения. После того, как такие подразделения определены, проводится анализ, аналогичный анализу успешных подразделений, имеющий своей целью выявить причины неуспешного функционирования для последующего их искоренения во всех подразделениях организации.

Реализация внутреннего бенчмаркинга в большинстве случаев позволяет улучшить процессы СМК, связанные с обеспечением качества документации, процессов и продукции на следующих стадиях жизненного цикла:

1) Маркетинг – получение информации о продукции конкурентов от подразделений и филиалов организации, что позволит наиболее эффективно обследовать рынок товаров и заложить в техническое задание более высокие значения наиболее востребованных на рынке характеристик продукции;

2) Проектирование и разработка продукции – на основе опыта подразделений и филиалов организации появляется возможность оптимизировать данные процессы:

- сократить время разработки продукции;
- сократить количество ошибок и доработок конструкторской документации;
- повысить закладываемый в продукцию уровень качества за счет учета при проектировании наиболее перспективных материалов, дизайна и технологий изготовления и производства продукции;

3) Планирование и разработка процессов – аналогично предыдущей стадии жизненного цикла, с учетом опыта подразделений и филиалов появляются возможности оптимизировать процессы данной стадии:

- сократить время разработки и планирования процессов;
- сократить количество ошибок и доработок технологической документации;
- повысить возможности технологических процессов за счет применения перспективных методов и технологий;

4) Закупки – с учетом опыта филиалов организации возникает возможность осуществить оптимальный выбор поставщиков как по качеству закупаемых продуктов и материалов, так и по стоимости;

5) Производство – изучение опыта филиалов приводит к оптимизации процессов производства, что в свою очередь ведет к повышению качества продукции и снижению доли брака;

6) Упаковка и хранение – изучение опыта филиалов позволит оптимизировать процессы упаковки, использовать более совершенные упаковочные материалы, что приведет к наилучшему сохранению потребительских свойств продукции во время транспортировки и хранения;

7) Реализация – изучение подходов филиалов организации к работе с потребителями и заказчиками с целью оптимизации соответствующих процессов в подразделениях;

8) Установка и ввод в эксплуатацию – изучение опыта филиалов организации в части обучения персонала, отвечающего за данные процессы, с целью

их оптимизации (например, сокращение времени и затрат на установку и ввод в эксплуатацию оборудования);

9) Техническая помощь и обслуживание – изучение опыта филиалов по взаимодействию с потребителями по вопросам технической помощи и обслуживанию оборудования с целью оптимизации данных процессов (например, сокращение времени, затрат и повышение качества технического обслуживания).

Таким образом, результатом проведения внутреннего бенчмаркинга является улучшение процессов СМК и деятельности всех подразделений, что влечет за собой увеличение производительности, эффективности, результативности процессов и повышение уровня качества продукции, что в свою очередь положительно сказывается на конкурентоспособности организации.

Список литературы:

1. Губарев А.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества: монография. М: Горячая линия-Телеком. 2013.
2. Губарев А.В. Методика реализации внешнего бенчмаркинга с применением информационных технологий // Новые информационные технологии в научных исследованиях и образовании. Рязань, 2008. С. 20-22.
3. Губарев А.В. Совершенствование системы менеджмента качества организации на основе улучшения ее информационного обеспечения. Брянск, 2010. 20 с.
4. Михайлова Е.А. Бенчмаркинг. М.: Благовест-В, 2002. 176 с.
5. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 176 с.

© 2015, Губарев А.В.

Методики планирования и проведения внутреннего бенчмаркинга с применением технологий информационного обеспечения системы менеджмента качества

© 2015, Gubarev A.V.

Techniques of planning and conducting internal benchmarking with technologies application of information support of quality management system