

БЕНЧМАРКИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Доцент Магруппова Малохат Галатовна

Ташкентского Государственного Технического Университета,
кафедры «Метрология, техническое регулирования, стандартизация и
сертификация»

ТГИАУ кафедры «Метрология и технологические машины»

стажер-преподаватель **Абдимажидов Фаррух.**

Термезский государственный университет инженерии и агротехнологий

Аннотация: Бенчмаркинг способствует более полному удовлетворению потребительских требований. Потребитель всегда желает получить самые лучшие товары по самым низким ценам. Это требование выступает в качестве ориентиров для бенчмаркинга эффективности работы предприятия и цен на продукцию. В основе бенчмаркинга как метода управления качеством продукции лежит сравнение продукта конкурента, или какой-либо его части, по сопоставимым параметрам с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения качества и конкурентоспособности последнего.

Ключевые слова: Управление, качество, товар, потребитель, бенчмаркинг, метод, продукция, конкурентоспособность.

Управление качеством продукции предполагает установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня ее качества. Под качеством товара следует понимать степень удовлетворения потребностей потребителей в процессе его использования. Следовательно, бенчмаркинг как метод управления качеством продукции должен быть направлен на обеспечение необходимого уровня качества продукции, который удовлетворял бы потребности.

Бенчмаркинг - продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программ улучшения качества продукции, впервые появившихся в Японии. Японцы научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, что бы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по меньшей цене.

На западе бенчмаркинг как метод управления качеством продукции впервые был использован корпорацией *Xerox* в целях преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофически быстро уменьшающейся долей рынка корпорации. У корпорации не было выбора. Конкуренты предложили потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Решение проблемы было найдено немедленно: для определения причин создавшейся ситуации провели сравнительный анализ товаров конкурентов и выявили следующее:

- ее производственные затраты на единицу продукции эквивалентны цене продаж японцев в США;

- коэффициент отказа ее продукции, сходящей со сборочной линии, в 10 раз выше, чем у лучших компаний;
- общее время производства - в 2 раза больше, чем у лидеров;
- число брака на 100 единиц оборудования в 7 раз выше, чем у лучших компаний.

Эти результаты помогли Хегох понять объем преобразований, которые ей потребуется осуществить с целью повышения качества своей продукции. На этой основе корпорация разработала уникальное рыночное предложение.

Бенчмаркинг способствует более полному удовлетворению потребительских требований³⁷. Потребитель всегда желает получить самые лучшие товары по самым низким ценам. Это требование выступает в качестве ориентиров для бенчмаркинга эффективности работы предприятия и цен на продукцию.

В основе бенчмаркинга как метода управления качеством продукции лежит сравнение продукта конкурента, или какой-либо его части, по сопоставимым параметрам с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения качества и конкурентоспособности последнего.

Например, сравнивая два телефонных аппарата, можно выделить следующие типовые параметры: кнопочный против дискового набора; автоматический дозвон; память телефонных номеров; проводной против беспроводного телефона; стиль; цвет; цена. Компании могут выделять наборы параметров по продуктам, предлагаемым конкурентами и определять свои преимущества или недостатки в вопросе обеспечения соответствующего потребностям качества продукции.

Однако сравнение параметров не так просто. Во-первых, многие технологически сложные продукты обладают сотнями несравнимых между собой параметров. Во-вторых, бывает не ясно, действительно ли исключительная черта продукции трансформируется в конкурентное преимущество.

Бенчмаркинг как метод управления качеством продукции реализуется в 3 этапа:

- определение наиболее важных параметров продуктов для потребителя. В некоторых случаях то, что важно для одной группы клиентов, безразлично для других. В этих случаях необходимо определить параметры продуктов для каждого сегмента клиентов;
- провести сравнение соответствующих параметров продуктов конкурентов;
- определить основные сильные и слабые стороны продукта, учитывая приоритеты и предпочтения клиентов.

При бенчмаркинге как методе управления качеством продукции основным является понимание не только того, каких уровней качества необходимо достигнуть, но и то, с помощью каких методов достигается необходимое качество продукции. Ниже приведены несколько точек сравнения, используемых при бенчмаркинге качества:

- производственная убыль (процент изделий, признанных негодными или ниже стандартов после изготовления);
- уровни переделки (процент изделий, переделанных после их производства);
- расходы на гарантию (затраты на ремонт по гарантии);
- среднее время до отказа продукта (надежность);

- среднее время ремонта;
- методы управления качеством (участие рабочих, система контроля и инновационные производственные процессы).

Судя по тому, что бенчмаркинг в области управления качеством в настоящее время применяется достаточно активно, можно сказать, что как метод управления качеством продукции бенчмаркинг реализовал себя и получил признание.

Например, Hewlett-Packard с помощью бенчмаркинга стремилась определить направление своих дальнейших усилий в области повышения качества продукции на ближайшие 25 лет. Применяя бенчмаркинг как метод управления качеством продукции, корпорация *Hewlett-Packard* пришла к двум очень важным выводам.

1. Качество изделий должно отслеживаться уже на стадии проектирования.
2. Необходимо создать производственные процессы, которые в условиях массового производства обеспечивают качество продукции, нацеленное на удовлетворение потребностей постоянно расширяющегося рынка.

Организация бенчмаркинга на предприятии представляет собой совокупность последовательных действий – этапов процесса бенчмаркинга.

В литературе нет единого мнения в том, сколько этапов включает в себя процесс бенчмаркинга. Существуют модели, состоящие как из пяти³⁸, так и из десяти³⁹ этапов. На самом деле, все модели, вне зависимости от числа этапов, отражают приблизительно одинаковый порядок действий при организации бенчмаркинга на предприятии. Разница в числе шагов обусловлена разделением некоторыми авторами обширных этапов на несколько более конкретных.

Рассмотрим основные этапы процесса бенчмаркинга в общем, а затем конкретизируем их применительно к бенчмаркингу как методу управления качеством продукции.

1. Для начала нужно определить объект бенчмаркинга, то есть, какие функции, задачи, процессы или виды деятельности организации должны быть подвергнуты данной процедуре. Сперва, нужно подвергать процессу бенчмаркинга те показатели, которые являются самыми слабыми, а уже затем переходить к другим. Для того, что бы выявить слабые стороны предприятия нужно перед выбором объекта бенчмаркинга провести анализ деятельности предприятия и уже на основе полученных результатов сфокусировать внимание на чем-то одном.

2. На втором этапе предприятию необходимо определить партнеров по бенчмаркингу, то есть, определив цели, необходимо начать поиск лучших предприятий. Критериями отбора партнеров могут служить, в частности, их лучшие по сравнению с субъектом бенчмаркинга или в своем классе показатели, конкурентоспособность в своей сфере, наличие надежной информации о партнере⁴⁰. Выявление партнеров предполагает следующие шаги:

-беглый обзор (“to skim”). На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные. Здесь, помимо традиционных методов поиска эталона (в книгах, журналах, деловых связях, на конференциях, семинарах и т. д.), можно обратиться за помощью в центры бенчмаркинга, создаваемых специально для поиска партнеров с целью эталонного сопоставления.

Благодаря деятельности таких национальных центров в 24 странах мира, объединенных в Глобальную сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN), бенчмаркинговые проекты становятся международными⁴¹. В 2004 году Россия в лице департамента «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества стала официальным членом GBN;

-приведение в порядок (“to trim”). В этой фазе собранные к этому моменту сведения и информация приводятся в порядок: подробно описываются и систематизируются. Для организации, решившей перенимать опыт других, необходимым условием является четкое понимание своей деятельности, своего бизнес-процесса, иными словами нужно сравнивать похожие категории. Когда информация проанализирована на уровне процессов (функций), можно столкнуться с тем, что планируемый проект невозможно осуществить в силу выявленных ограничений. В этом случае необходим детальный анализ информации, который помогает выявить причины возникновения тех или иных барьеров и минимизировать ограничения. Если же минимизация ограничений все же не позволит реализовать проект, значит, эталон выбран неудачно, и следует искать другие варианты;

выбор лучших (“to cream”). Заключительная стадия выбора лучших компаний и установление контактов с ними.

Сбор информации. Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность. Данные об эффективности процесса партнеров по бенчмаркингу собирают посредством проведения опросов, консультаций с деловыми партнерами, анализ материалов исследований и технических журналов.

На этом этапе анализируется полученная информация. Эта стадия выдвигает большие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства, так как анализировать - это не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений, а именно, не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия. В данном случае речь идет не о том, чтобы копировать, а о том, что они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры, иначе анализ превосходства обернется стратегией побежденного⁴².

Контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух направлениях:

- первое направление - необходимо следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий, так как то, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или же ухудшится;
- второе направление - необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам, поскольку как правило затраты на анализ превосходства после внедрения значительно снижаются.

Так как бенчмаркинг не единовременный акт, а процесс непрерывного улучшения, его необходимо повторять. Конкуренты не стоят на месте, и со временем появляется новая, лучшая практика⁴³.

Теперь рассмотрим, как можно организовать бенчмаркинг, чтобы управлять качеством продукции.

Соответственно на первом этапе объектом бенчмаркинга нужно выбрать продукт, услугу или процесс. Сравнивая, характеристики продукции с характеристиками аналогичной или похожей продукции конкурента или эталонной компании, предприятие выявляет преимущества и недостатки своей продукции и принимает меры по улучшению ее качества, чтобы она была способна в большей степени удовлетворять потребности. Сравнение, например, технологических процессов производства, может помочь предприятию снизить издержки, сократить затраты времени на производство продукции.

На этом же этапе необходимо определить основные критерии оценки качества продукции.

Этап второй предполагает поиск партнеров. Для сравнения может быть выбрана компания или внутрифирменная область. Критерием выбора партнера в данном случае может послужить конкурентоспособность предприятия, принадлежащая конкуренту доля рынка, спрос на продукцию.

На третьем этапе осуществляется сбор информации. Возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами в рамках профессиональных объединений и ассоциаций, но на практике такое случается не часто. Так что компания может привлечь к сбору информации о качестве продукции конкурентов маркетологов-аналитиков, которые анализируют прайс-листы, специальные предложения конкурентов. Также может, например, оценить качество товара конкурентов, исследуя его образец как в лабораторных условиях, так и выясняя мнения потребителей о данной продукции.

На четвертом этапе анализируется вся полученная информация о качестве продукции конкурентов, определяется возможность применения полученных данных, сопоставляется с показателями качества собственной продукции, выявляются те характеристики продукции, которые требуют изменений, улучшений, вырабатываются цели, планы и стратегии по достижению должного уровня качества выпускаемой продукции.

Реализация поставленных целей происходит на пятом этапе. Затем оцениваются результаты, контролируется качество улучшенной продукции, выявляются, возможно, какие-то недостатки и все можно начинать сначала.

На рис.3.1 отображена примерная схема организации бенчмаркинга как метода управления качеством продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аристов О. В. Управление качеством: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» / О. В. Аристов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 237 с. – (Высшее образование).
2. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 212 с. – (Высшее образование).
3. Волошин Д. А. Бенчмаркинг – элемент эффективной системы управленческого учета // Аудиторские ведомости. – 2008. № 1. – С. 74 – 78.
4. Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. – 2007. № 1. – С. 16 – 21.
5. Герасимов Б. И. Управление качеством: Учебное пособие/ Б. И. Герасимов, Н. В. Злобина, С. П. Спиридонов. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 272 с.
6. Грибов В. Д., Грузинов В. П. Экономика предприятия: Учебное пособие. Практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.