Журнал правовых и экономических исследований, 2014, 3: 116–120
© Б.Д. Могуев, 2014

УДК (656.1:339.138):338.24.021.8

B.D. Moguev

BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN AUTOMOTIVE INDUSTRY THROUGH BENCHMARKING

Boris Moguev – a senior lecturer of the Department of Physical Education at Moscow State University of Mechanical Engineering, Moscow; **e-mail: sadpoet@mail.ru**.

The automotive industry is an important sector of the Russian economy that integrates city-forming enterprises and meets domestic consumer needs. However, at the background of certain positive trend the analysis of Russian automotive manufacturers' efficiency has revealed a significant lagging behind world leaders that requires business processes reengineering, which should take into account successful worldwide experience.

In this article the current state of Russian automotive industry is analyzed and the main challenges are identified, recommendations on benchmarking and practical implementation of their results are formulated, the procedure of business process reengineering of automotive enterprises with account to best worldwide experience is proposed, the introduction of the permanent improvement system is offered.

To write this article the author has used such scientific investigation methods as Delphi technique, analysis and synthesis, theoretical and empirical generalizations, scientific deduction.

In general, the author has offered conceptually new approach to business process reengineering in automotive industry being conducted in order to improve the company efficiency by introducing innovative methods and adapting the best global experience to specifics of Russian manufacturing practice, which develops a methodology of business processes management in the industry.

Keywords: *automotive industry; worldwide experience; benchmarking; business process reengineering; principles of effective benchmarking.*

Б.Д. Могуев

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЕНЧМАРКИНГА

Борис Дмитриевич Могуев – старший преподаватель кафедры физического воспитания ФГБОУ ВПО «Московский государственный машиностроительный университет», г. Москва; **e-mail: sadpoet@mail.ru**.

Автомобилестроение является важной отраслью российской экономики, которая объединяет градообразующие предприятия и обеспечивает потребности отечественного потребителя. Однако проведенный анализ эффективности деятельности российских автомобилепроизводителей выявил, что, несмотря на положительную динамику, наблюдается существенное отставание от мировых лидеров, что обусловливает необходимость реинжиниринга бизнес-процессов, который должен учитывать успешный мировой опыт.

В статье проанализировано текущее состояние автомобилестроения в России и выявлены основные проблемы, сформулированы рекомендации по проведению бенчмаркинга и внедрению их на практике, разработана процедура реинжиниринга бизнес-процессов автомобилестроительного предприятия с учетом наилучшего мирового опыта, предложено внедрение системы постоянных усовершенствований.

При написании статьи использовались такие методы научного исследования, как метод Дельфи, анализ и синтез, теоретические и эмпирические обобщения, метод научной дедукции.

Автором предложен концептуально новый подход к реинжинирингу бизнес-процессов в автомобилестроении, проводимому с целью повышения эффективности деятельности предприятия путем внедрения инновационных методов и адаптации наилучшего мирового

опыта к особенностям российской производственной практики, который развивает методологию управления бизнес-процессами в промышленности.

Ключевые слова: *автомобилестроение; мировой опыт; бенчмаркинг; реинжиниринг бизнес-процессов; принципы эффективного бенчмаркетинга.*

В настоящее время приоритетными направлениями государственной политики являются наукоёмкие отрасли, производящие продукцию с высокой добавленной стоимостью. Особое значение в отечественной экономике играет автомобилестроение, которое не только формирует технологический престиж страны, но и обеспечивает 0,78% ВВП и трудоустраивает 0,6% экономически активного населения.

В последние годы в автомобилестроении отметился некоторый подъем. Так, в 2013 году на фоне общего ухудшения инвестиционного климата в стране и снижения инвестиций в основной капитал, в машины, оборудование и транспортные средства автомобилестроение стало одной из подотраслей машиностроительного комплекса, в которой был отмечен рост. В то же время стоит отметить, что, несмотря на определенные положительные тенденции, темпы роста отрасли остаются неудовлетворительно низкими, что связано со следующими проблемами [3; 4]:

1. Низкое качество выпускаемой продукции, высокие издержки производства и, как следствие, низкие инвестиции в основные фонды.

2. Высокий моральный и физический износ оборудования. Около 20% используемого на предприятиях оборудования отвечает требованиям международных стандартов.

3. Отсутствие политики стимулирования НИОКР. Несмотря на постепенное увеличение затрат на технологические инновации автомобилестроительных предприятий, процент выпуска инновационной продукции крайне низок (в 2013 году доля инновационных товаров в общем объеме отгруженных составила 10,7%).

4. Низкий уровень инвестиционной привлекательности российских предприятий.

5. Высокий уровень импортозамещения, низкая конкурентоспособность отечественной продукции на внутреннем рынке.

6. Недостаток высококвалифицированного персонала и низкая производительность труда.

Таким образом, для устойчивого роста автомобилестроительному сектору необходима активизация инвестиционных процессов, а также разработка новых программ и инструментов повышения эффективности их деятельности, основанных на адаптированном внедрении наилучших мировых практик.

Сегодня у отечественных предприятий существуют благоприятные возможности для изучения успешного опыта мировых лидеров, на основе которого с учетом российской специфики можно построить новую модель управления предприятием, которая позволит выйти на предметно новый уровень путем применения методов инновационной экономики [1; 2].

Одним из современных инструментов исследования результатов деятельности субъектов рыночной экономики во всех сферах деловой активности является бенчмаркинг, который представляет собой процесс анализа особенностей организации различных бизнес-процессов на конкурирующих предприятиях, направленный на выявление наилучших доступных практик для их дальнейшего внедрения с целью повышения эффективности отдельных бизнес-процессов и деятельности предприятия в целом. В настоящее время выделяется четыре вида бенчмаркинга, различающихся в зависимости от выбранного подхода к определению объекта изучения и методов сопоставления: конкурентный, функциональный, внутренний и общий.

Анализ российской практики проведения бенчмаркинга показал, что основными причинами его низкой эффективности в отечественной промышленности, в том числе и в автомобилестроении, являются [5; 6]:

1) низкая активность высшего и среднего менеджмента, а также нежелание или неспособность идентифицировать, принимать и внедрять инновационные методы управления;

2) нерациональная организационная структура и низкая корпоративная культура;

3) низкий уровень организации бенчмаркинга (недостаточный охват бизнес-процессов; неправильный выбор партнеров; сосредоточивание на некоторых секторах; отсутствие надлежащего контроля выполнения);

4) однократность проведения бенчмаркинга.

Суммируя вышизложенное, можно сделать вывод, что для осуществления эффективного бенчмаркинга в автомобилестроении, заключающегося в поиске наилучших методов организации и управления бизнес-процессами предприятия, необходимо выполнение следующих основополагающих принципов:

- постоянный анализ эффективности бизнес-процессов предприятия;
- организация постоянного взаимодействия с предприятиями-партнерами по бенчмаркингу;
- готовность предприятий-партнеров по бенчмаркингу к передаче наилучшего опыта;
- формирование специальных проектных групп, которые будут заниматься изучением наилучшего опыта и его внедрением на предприятии;
- готовность сотрудников содействовать нововведениям согласно результатам исследования бенчмаркинга;
- вовлечение всех сотрудников в бенчмаркинг и практическое внедрение наилучшего опыта;
- обеспечение конфиденциальности «критической» информации;
- акцент на методы организации эффективных бизнес-процессов, а не на конкретные результаты;
- восприятие бенчмаркинга как непрерывного процесса, т.е. процедура поиска наилучших практик должна периодически повторяться;
- адаптация наилучшего опыта к особенностям функционирования предприятия;
- комплексное использование различных видов бенчмаркинга.

Логическим результатом исследования успешного опыта лидеров мирового автомобилестроения является внедрение наиболее перспективных практик, адаптированных к российской специфике, т.е. проведение реинжиниринга бизнес-процессов.

Под реинжинирингом бизнес-процессов будем понимать концептуальный подход к стратегическому управлению предприятием, объединяющий совокупность методов, процедур и методик по перепроектированию бизнес-процессов, направленный на повышение эффективности функционирования предприятия в целом с целью формирования дополнительных конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, решение о необходимости проведения реинжиниринга должно согласовываться со стратегией инновационного развития предприятия, которая основана на результатах сценарного прогнозирования перспектив функционирования автомобилестроительного предприятия на долгосрочную перспективу.

На основе анализа опыта проведения перепроектирования бизнес-процессов ведущими зарубежными компаниями была разработана процедура проведения реинжиниринга бизнес-процессов автомобилестроительного предприятия, которая включает следующие стадии:

I. Предварительная аналитическая стадия, связанная с выявлением ключевых направлений проведения реинжиниринга:

1) анализ эффективности бизнес-процессов, осуществляемый с помощью разработанной системы показателей эффективности и направленный на выявление «проблемных зон» в функционировании предприятия;

2) проведение бенчмаркинга (изучение опыта организации «проблемных» бизнес-процессов конкурентами, партнерами и иными смежными машиностроительными предприятиями) с целью поиска

«наилучших доступных практик» в данной сфере;

3) поиск открытых инноваций по улучшению проблемных бизнес-процессов.

II. Реинжиниринговая стадия, которая заключается во внесении изменений в организацию неэффективных бизнес-процессов предприятия (см. таблицу).

В заключение необходимо отметить, что проведенный бенчмаркинг, связанный с изучением успешного опыта японских автомобилестроительных компаний, показал, что для повышения качества реализации бизнес-процессов отечественных предприятий целесообразно внедрять концепцию постоянных усовершенствований, которая должна основываться на:

- принципах бережливого производства (*lean production*);
- концепции *Six sigma*, заключающейся в применении статистических методов для анализа качества бизнес-процессов;
- системе организации рабочего места (система 5*S*);
- применении методов анализа видов и последствий потенциальных отказов *FMEA*;
- борьбе с *MMM*: потерями ресурсов (*MUDA*), изменчивостью (*MURA*), перегрузками персонала и оборудования (*MYRI*).

Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Этап	Мероприятия
I. Оценка перспектив реинжиниринга бизнес-процесса	1) На основе результатов анализа бизнес-процессов определяются потребности в изменениях 2) Выявление возможностей проведения реинжиниринга 3) Определение цели и задач реинжиниринга 4) Выбор подхода к проведению реинжиниринга 5) Поиск возможных технологий реинжиниринга
II. Создание проектных групп	1) Создание специальной *HR*-структуры 2) Настройка команды по реинжинирингу на результат 3) Формирование и обучение проектных групп 4) Разработка исполнительных схем и расстановка приоритетов
III. Реконструкция бизнес-процесса	1) Разработка плана реинжиниринга бизнес-процессов 2) Разработка альтернативных сценариев 3) Создание нового дизайна процесса 4) Подготовка *IT*-платформы 5) Разработка рабочего проекта и установка обратной связи с текущими изменениями 6) Определение затрат на проведение реинжиниринга, включая время, качество, стоимость
IV. Информационная поддержка и контроль	1) Создание специального *IT*-решения 2) Контроль изменений в бизнес-процессе
V. Анализ результатов реинжиниринга	1) Сбор информации о проведенном процессе 2) Анализ собранной информации с помощью системы *KPI* 3) Формирование выводов об эффективности реинжиниринга
VI. Принятие решений об эффективности проведения	1) Разработка корректирующих мероприятий 2) Формирование новых целей проведения реинжиниринга с учетом опыта проведения процесса

ЛИТЕРАТУРА

1. *Дли М.И., Какатунова Т.В., Литвинчук Ю.Я.* Процедура организации регионального инновационного процесса // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2009. № 3. С. 37–39.

2. *Дли М.И., Какатунова Т.В.* Трех-

уровневая нечеткая когнитивная модель для анализа процессов инновационного развития региона // Прикладная информатика. 2013. № 1. С. 5–10.

3. *Платко А.Ю., Красс М.С., Статников Р.Б.* Направления стратегического развития предприятий автомобильной отрасли и механизмы поиска оптимальных проектных решений // Автомобильная промышленность. 2012. № 9. С. 1–4.

4. *Платко А.Ю., Лыков Д.А.* Анализ текущего положения автомобильной промышленности и перспективы ее инновационного развития // Автомобильная промышленность. 2012. № 1. С. 1–4.

5. *Садовникова Ю.Ю.* Адаптация зарубежного опыта государственного регулирования автомобильной промышленности // Бизнес в законе. 2012. № 6. С. 145–147

6. *Черемнов А.Е.* Бенчмаркинг в России: исторические предпосылки и современность // Вестник ВЭГУ. 2010. № 6. С. 111–115.