

**Н.С. Кузнецова**

*nadiakuznetziva@gmail.com*

*Белорусский государственный университет транспорта, Беларусь*

## **БЕНЧМАРКИНГ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

Сегодня управление деятельностью предприятия невозможно без процессного контроля за каждой технологической операцией в ее наиболее эффективной форме. В статье приведены основные принципы внедрения бизнес-процесса «Бенчмаркинг», а также один из возможных способов его внедрения на предприятиях железнодорожного транспорта.

На сегодняшний день предприятию, чтобы быть успешным и прибыльным, необходимо организовывать свою хозяйственную деятельность и управление ею таким образом, чтобы под контролем находился каждый, даже самый мельчайший элемент производства, которые в сумме и формируют общую величину затрат, от которых и зависит конечный финансовый результат.

Добиться подобной структуры управления можно лишь внедрив в организации процессный подход, при котором вся технология производства и управления может быть раздроблена по основным функциям, которые имеют конечный результат и могут быть реализованы на сторону. Бизнес-процессы могут быть разделены на основные, ориентированные непосредственно на производство, вспомогательные, сопровождающие основную деятельности, обеспечивающие, создающие благоприятные условия для выполнения иных бизнес-процессов, а также бизнес-процессы управления и развития, выполняющие управленческую функцию [1].

Какими бы не были бизнес-процессы на предприятии, но их эффективное функционирование невозможно без регламентирования фундаментальных бизнес-процессов, в которых и заключается суть процессного подхода. Одним из таких бизнес-процессов является бенчмаркинг, который представляет применять системный подход для выявления ориентиров развития предприятия. По словам Р. Кэмп: «Бенчмаркинг – это поиск лучших в отрасли методов, которые ведут к наивысшим достижениям» [2]. Основные принципы подобного подхода успешно зарекомендовали себя в Японии и США, где их поддержка осуществляется на государственном уровне.

Другими словами, на примере процессного подхода, суть бенчмаркинга заключается в выборе эталонной бизнес-процесса, осуществляемого аналогичными подразделениями одного и того же предприятия, а после – внедрение наиболее эффективной методики на все исследуемые филиалы.

На сегодняшний день не существует единой методики формирования бизнес-процесса «Бенчмаркинг» на предприятии, но его базовые принципы повсюду одинаковы. Следует отметить, что бенчмаркинг может быть проведен как для отдельного бизнес-процесса так и для всего производственного процесса с точки зрения самостоятельного проекта. Основные этапы бизнес-процесса «Бенчмаркинг» представлены на рисунке 1.

Стоит иметь в виду и то, что данные принципы являются общими, поэтому при их внедрении на предприятии следует учитывать специфику технологического процесса. Без учета данного факта, копирование технологических достижений станет лишь бессмысленной операцией.

Предприятия железнодорожного транспорта представляют одну из важней отраслей экономики страны. Сегодня данная организация трансформирует подход управления предприятием от функционального к процессному подходу с использованием информационной системы ЕК ИСУФР, построенной на базе SAPAG. Именно это условие дает основание полагать о том, что и внедрение способов и методов бенчмаркинга здесь будет эффективно.

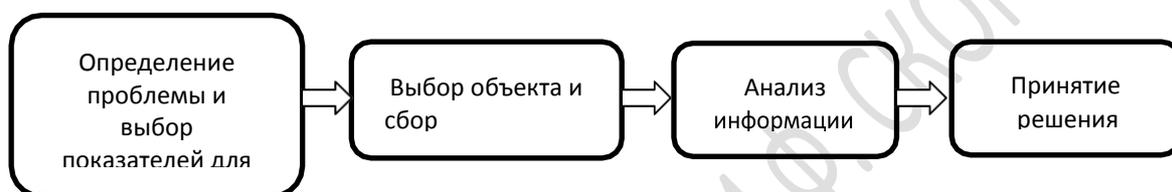


Рисунок 1 – Подпроцессы бизнес-процесса «Бенчмаркинг»

В чистом виде данный подход не используется на предприятиях железнодорожного транспорта, ведь для его внедрения необходима разработанная система бизнес-процессов по хозяйствам.

С учетом специфики деятельности железнодорожного транспорта основополагающей величиной для формирования бизнес-процесса «Бенчмаркинг» можно понимать непрерывную систему совершенствования, разработка и внедрение наиболее успешных принципов управления «эталонными» филиалами предприятия.

Положительно следует рассматривать возможность проведения сравнительной оценки бизнес-процессов и процессов, их формирующих, между однотипными предприятиями локомотивного хозяйства с целью определения эталонного (наиболее эффективного). Эта функция может быть возложена на контрольно-ревизионную службу в рамках осуществляемых контрольно-аналитических мероприятий. Далее необходимо ретранслировать положительный опыт на однотипных предприятиях. При этом основным элементом ретрансляции должны стать информационные технологии [3-5].

По средствам информационной системы ЕК ИСУФР, для выявления эталонного предприятия следует провести оценку функционирования и развития всех филиалов хозяйства, а после путем сравнения их между собой с применением рейтинговой системы выявить «эталонное» подразделение. Однако, перед этим необходимо сформировать систему показателей, которые всесторонне опишут каждый из бизнес-процессов. В данную систему могут быть включена часть или каждый из элементов затрат.

После формирования базы для оценки, с помощью рейтингового метода может быть определено «эталонное» предприятие в данном бизнес-блоке. Далее остальные филиалы проходят сравнение с «эталоном», после чего и выявляется предприятие, близкое к «эталонному» значению (данное значение является базовым для бенчмаркинга). Суть бенчмаркинга, как фундаментального бизнес-процесса, заключается в исследовании принципов и технологий управления бизнес-процессами на «эталонном» предприятии

с последующим перенесением достигнутых достижений на аналогичные предприятия хозяйства.

Основная трудность во внедрении бенчмаркинга заключается в выборе смоделированного эталонного результата, с которым будут сопоставляться реальные показатели. Поэтому при выборе базового предприятия из всех филиалов определенного хозяйства с авторской точки зрения целесообразно применять не только сопоставительный метод, но и метод экспертных оценок. К примеру, это могут быть таксонометрический и нормативные методы. Однако, учитывая специфику функционирования предприятий железнодорожного транспорта, где каждому отделению задаются различные объемы перевозок, а также другие показатели эффективности работы, то и нормативный метод здесь не будет эффективен. Суть таксонометрического метода заключается в вычислении среднего значения, а также стандартного отклонения в системе показателей, расчеты и конечный результат по которым может быть выведен с помощью системы ЕК ИСУФР. Подобный детальный подход к осуществлению бизнес-процесса «Бенчмаркинг» позволит повысить эффективность работы деятельности контрольно-ревизионного отдела в части выявления «эталона» по каждому из хозяйства.

Внедрение бенчмаркинга на предприятиях железнодорожного транспорта позволит не только оценить результаты деятельности предприятий одного и того же хозяйства между собой, но и определить возможный уровень развития для достижения.

### Литература

1. Шатров, С.Л. Аутсорсинг бизнес-процессов транспортных систем: /С.Л. Шатров, О.В. Липатова, И.А. Кейзер. – Гомель: БелГУТ, 2017. – С. 123-126.
2. Багиев Г. Л., Тарасевич В. Маркетинг: Учебник для вузов: / Г. Л. Багиев, В. Тарасевич. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 718 с.
3. Шатров С.Л. Учетно-информационная система обеспечения процессного управления в организациях железнодорожного транспорта/ С.Л. Шатров, Е.О. Фроленкова, Н.С. Кузнецова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D, Экономические и юридические науки. - 2018. - № 14. – С. 129-133.
4. Кузнецова, Н.С. Процессное управление в локомотивном хозяйстве / Н.С. Кузнецова, С.Л. Шатров // Инновационные технологии на транспорте: образование, наука, практика Материалы XIII Международной научно-практической конференции в рамках реализации Послания Президента РК Н. Назарбаева "Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции". Под редакцией Б.М. Ибраева. – 2018. – С. 210-214.
5. Шатров, С. Л. Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно-контрольные аспекты / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты : электронный сборник статей II международной научно- практической конференции, посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2018. – С. 471-474.