



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
Кафедра управления образованием

---

---

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **БЕНЧМАРКИНГ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
**[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)**



# БЕНЧМАРКИНГ: ПОНЯТИЕ

- *Бенчмаркинг* - инструмент совершенствования деятельности организации. Слово бенчмаркинг от английского «bench» (уровень, высота) и «mark» (отметка), то есть «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение».
- *Бенчмаркинг* - непрерывный систематический процесс определения наивысших показателей, достигнутых ведущими организациями в их стремлении к превосходству, и навыков, которые им потребовались, а также стимулирование на этой основе усилий собственной организации по повышению эффективности ее работы на всех структурных уровнях [Camp, 1992]. Это стратегия стимулирования изменений и оптимизации показателей деятельности.
- *Бенчмаркинг* - непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам, признанным в качестве лидеров.
- *Бенчмаркинг* — сравнительный анализ эффективности на основе системы взаимосвязанных показателей бизнес-процессов.

# Ключевые слова бенчмаркинга

- Лучшая практика,
- знакомство с чужим опытом,
- передовой опыт,
- источники идей,
- скрупулезное и доскональное изучение,
- сканирование и копирование продуктов и технологий,
- внедрение мелочей.

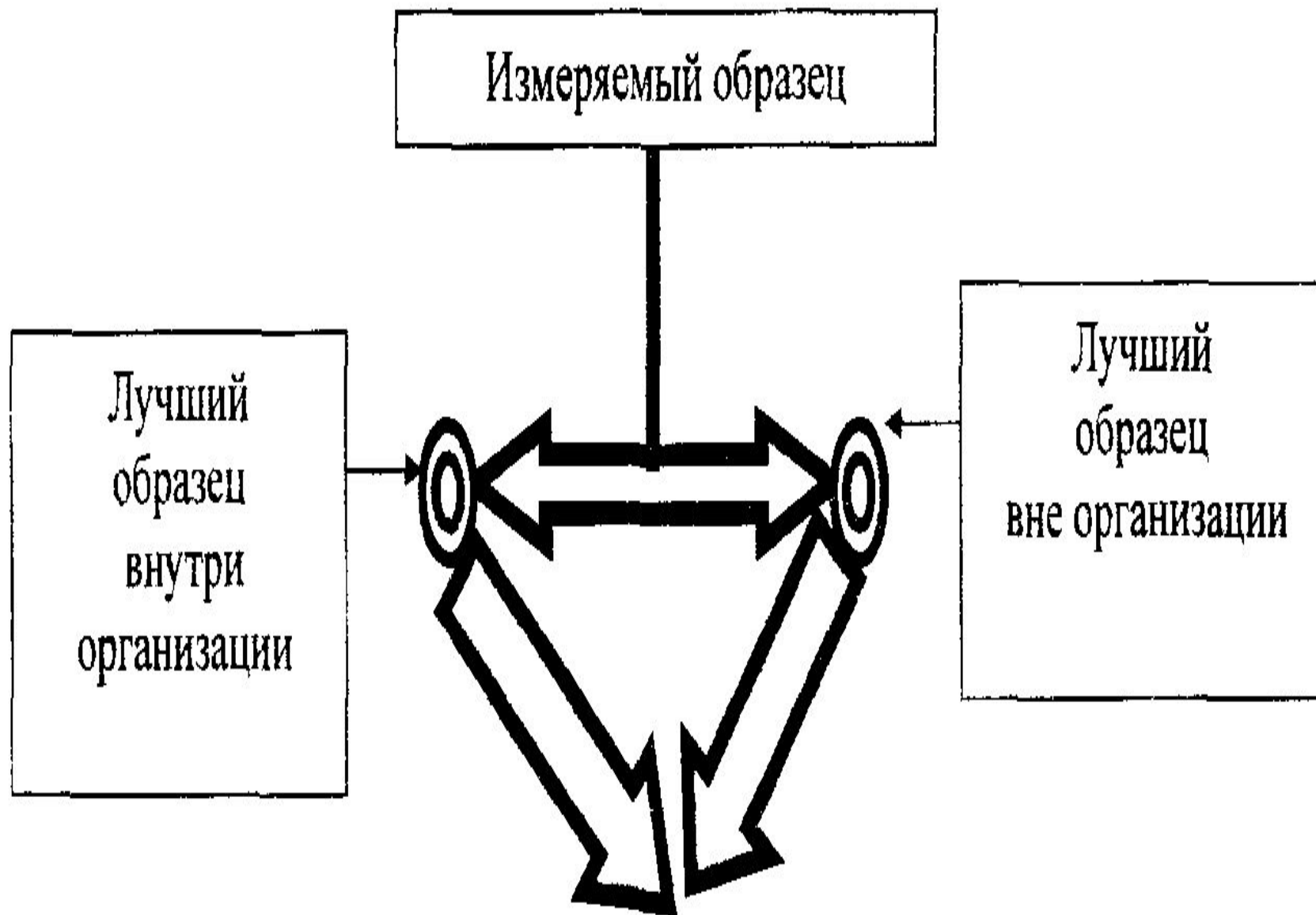
# ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

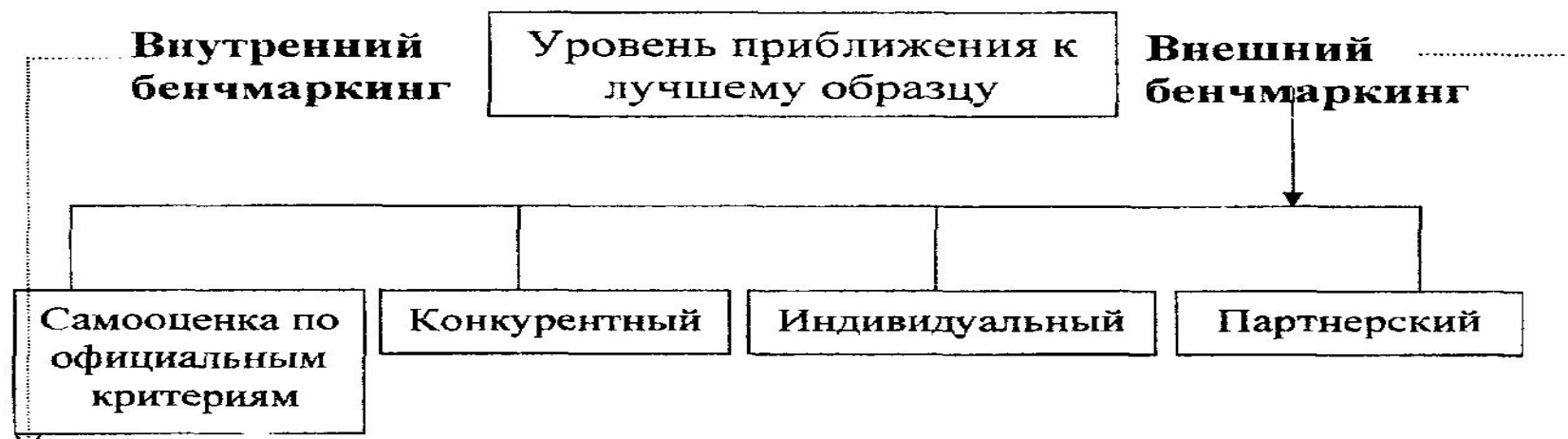
- **Цель бенчмаркинга** -научиться перенимать опыт других
- **Задача бенчмаркинга**
- понять, посредством каких конкретных преимуществ конкуренты удерживают лидирующие позиции.
- отследить динамику совершенствования отраслевых лидеров, заимствовать и оперативно внедрить все.

# КОГДА ПРИМЕНЯЕТСЯ

1. Бенчмаркинг используется в основном для сравнения собственных процессов и показателей признанных лидеров.
2. Исходя из этого, оценивается разрыв в показателях между данной организацией и ее самым успешным конкурентом.
3. Обычно для бенчмаркинга **используют такие процессы, как :**
  - **маркетинг,**
  - **продажи,**
  - **закупки,**
  - **совершенствования технологии,**
  - **разработка новой продукции**
  - **логистика.**

# Виды бенчмаркинга





*Внутренний бенчмаркинг* ориентирован на исследование и сопоставлении процессов, продукции или услуг со сходными процессами, продукцией или услугами внутри организации, с целью их улучшения

*Внешний партнерский бенчмаркинг* может проводиться организациями, которые заключают договор о проведении совместных сравнительных исследований деятельности каждого из участников, с целью оказания помощи друг другу для дальнейшего успешного развития

 Успех бенчмаркинга обусловлен

тем, что он строится на изучении («Лучшей практики») последовательности действий при улучшении того или иного показателя.

# Внутренний бенчмаркинг

- предполагает сравнение внутренних подразделений (видов деятельности и процессов) в самой организации.
- обычно, он представляет интерес для крупных организаций, которые определяют, не выполняют ли какие-то подразделения и отделы те же виды работы более эффективно и действенно, чем *другие*.



# Конкурентный бенчмаркинг

- предполагает сравнение организации с прямыми конкурентами.
- Операции и процессы этих конкурентов оценивают и сопоставляют с собственными результатами.
- Зная, что сделал конкурент и чего не хватает вашей организации, вы можете скорректировать собственные процессы, чтобы повысить их эффективность и предлагать лучше услуги и более доступную.

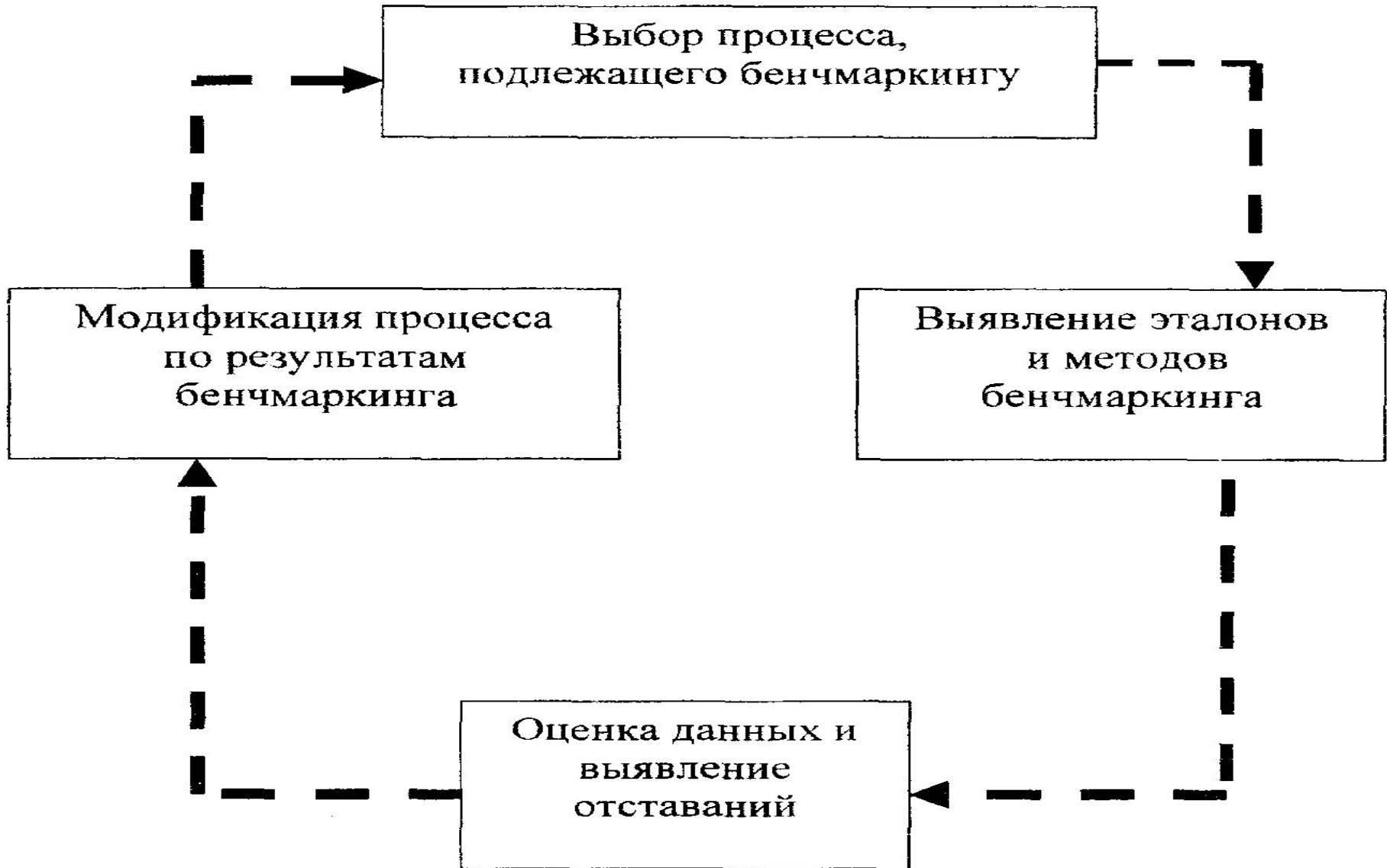
# Процесный бенчмаркинг

- предполагает поиск лучшего, в своем роде, по определенному процессу независимо, от того конкурент это или нет и в *какой* отрасли он работает.

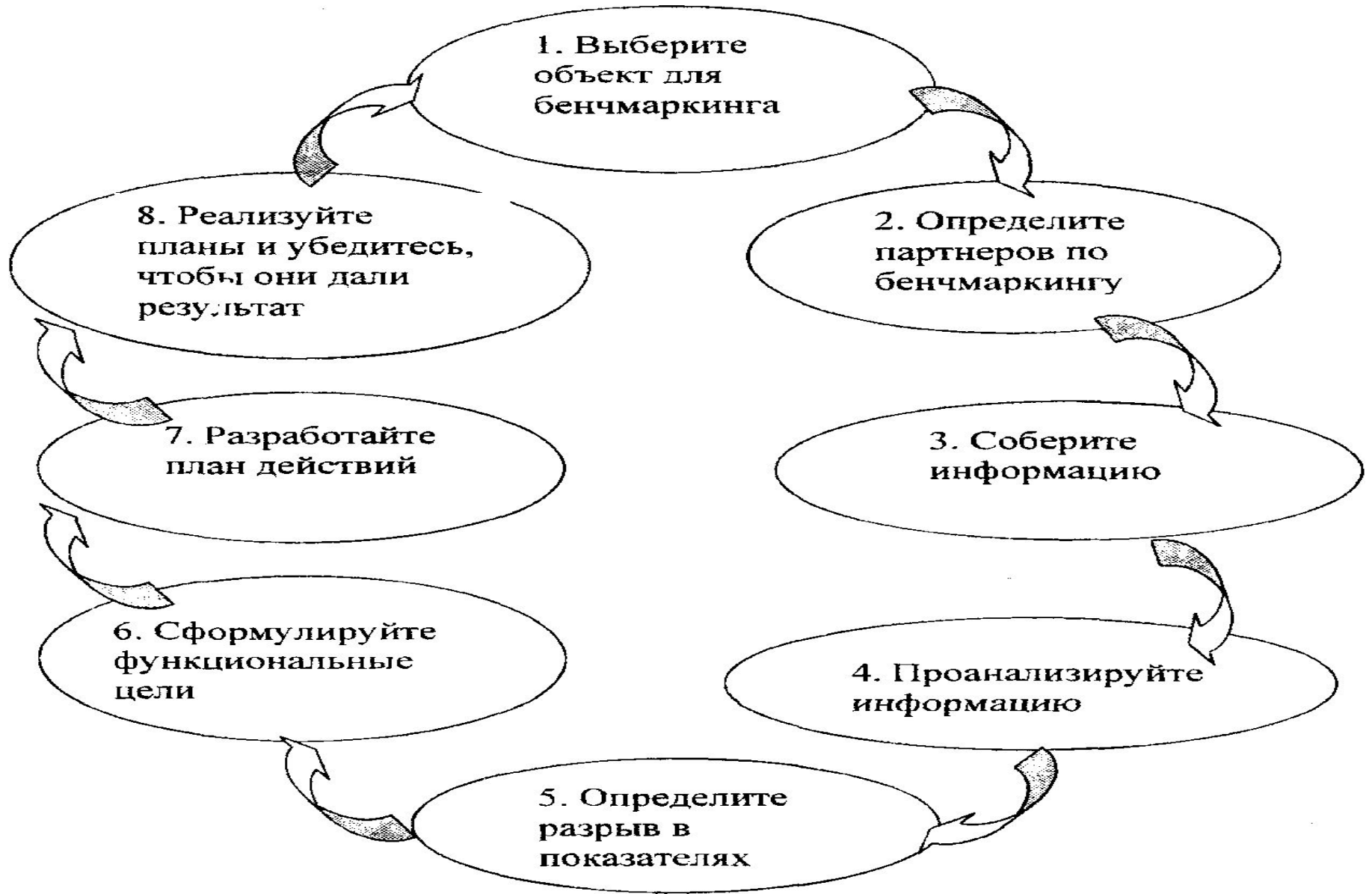
# Стратегический бенчмаркинг

1. Используют, чтобы добиться резкого повышения производительности труда и роста объема производства с целью укрепления своих конкурентных позиций. Для этого компания должна совершить большой скачок, прорыв.
2. Стратегический бенчмаркинг может осуществляться несколькими способами, в частности:
  - *сравнением собственной стратегии* и финансовых показателей организации со стратегией и показателями ее конкурентов;
  - *анализом сильных и слабых сторон конкурентов* и определением на этой основе, в каких областях организация может превзойти своих конкурентов, и какие улучшения ей необходимы для повышения своей конкурентоспособности.

*Модель процессов бенчмаркинга*



# ПРОЦЕСС БЕНЧМАРКИНГА



# I. Выберите объект для бенчмаркинга

- На этом этапе *определяют, какие функции, задачи, процессы* или виды деятельности в вашей организации должны быть подвергнуты процедуре бенчмаркинга.
- С учетом критических факторов успеха (факторов, имеющих решающее значение для организации) для бенчмаркинга *выбирают один или более процессов*.
- Сформируйте *команду*, которая составит подробную схему процессов; определите этапы процессов и последовательность операций, процедуру для каждого этапа, соответствующие показатели эффективности, ресурсы на «входе» и результаты на «выходе», а также запросы потребителей.
- На этой стадии, также формулируют цели проекта, выясняют, какие данные необходимо собрать, составляют пробный список вопросов.

## 2. Определите партнеров по бенчмаркингу

- С кого Вы собираетесь брать пример? Критериями отбора партнеров по бенчмаркингу могут служить, в частности, их лучшие показатели (по сравнению с субъектом бенчмаркинга или в своем классе), конкурентоспособность в своей сфере, наличие надежной информации о партнере.
- Для выбора партнеров по бенчмаркингу требуется использовать несколько источников информации, таких как базы данных, журналы, газеты, банковские отчеты, годовые отчеты конкурентов, конференции специалистов, консалтинговые агентства, университеты и т.д.
- Полезно также побеседовать с потребителями, поставщиками, служащими, банкирами.

# 3. Соберите информацию

- Данные об эффективности процесса партнеров по бенчмаркингу собирают посредством проведения опросов, консультаций с деловыми партнерами, анализа материалов исследований и образовательных журналов.
- Тщательно изучают процесс партнера и соответствующие методы работы, оценивают показатели деятельности, собирают количественные и качественные данные.



**4. Проанализируйте  
информацию.**

## 5. Определите разрыв в показателях деятельности между организацией и ее партнером по бенчмаркингу.

- После того как данные о партнере собраны, оценены и проанализированы, их сопоставляют с соответствующими показателями собственной организации.
- Исходя из этого, определяют существующий разрыв в показателях между собственной организацией и партнером по бенчмаркингу.
- Различия в используемых методах работы и причины расхождения в показателях оформляются документально

## 6. Сформулируйте функциональные цели.

На основании результатов, формулируются новые функциональные цели, с тем, чтобы преодолеть разрыв в показателях. Также результаты интегрируются в политику организации.

# 7. Разработайте планы действия

- Цели превращаются в конкретные планы действий. Эти планы должны содержать ответы на следующие вопросы:
  1. Когда, с какой целью и какие меры следует предпринять?
  2. Каким образом можно успешно осуществить изменения?
  3. Кто, что и каким образом будет делать?
  4. Кто за что будет отвечать?

## 8. Выполните планы, убедитесь в их результативности, оцените достигнутый прогресс

- Это этап реализации мер по улучшению работы организации и осуществления изменений.
- В ходе данного процесса необходимо постоянно следить за тем, чтобы все шло по плану, проверять; меняется ли (и как именно), процесс на самом деле и достигаются ли цели бенчмаркинга.
- При необходимости вносятся поправки.

## 9. Начните все сначала.

- Бенчмаркинг - процесс **непрерывного улучшения.**

# Этапы бенчмаркинга в организации

<b>1 этап - планирование</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Идентификация потребителей и требований к входным результатам</li><li>2. Выбор системы измерения качества процессов, ресурсов и результатов</li></ol>
<b>2 этап - аналитический</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Анализ процессов и результатов и принятие решений об их усовершенствовании</li><li>4. Определение приоритетов и выбор процесса для бенчмаркинга</li></ol>
<b>3 этап - интеграции</b>	5. Выбор партнеров по бенчмаркингу
	6. Сбор информации о лидерах из разных источников различными способами
	7. Анализ отклонений параметров процесса и результатов от эталонов
	8. Обработка информации, подготовка и проведение визита по бенчмаркингу
	9. Оценка перспектив реализации новых идей
<b>4 этап - исполнение</b>	10. Вовлечение руководителей и сотрудников организации в процессе бенчмаркинга
	11. Определение целей, разработка плана действий и выполнение проекта
	12. Повторное обучение персонала, подготовка процесса бенчмаркинга и переход к этапу 1