

## **БЕНЧМАРКИНГ И БАЗА ЗНАНИЙ ИЗВЛЕЧЕННЫХ УРОКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

**Ивашина Мария Михайловна**, к.э.н., доцент

**ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия»**

Ivashina Maria Mikhailovna, PhD. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Saratov State Law Academy, [ivashina.mariya@mail.ru](mailto:ivashina.mariya@mail.ru)

**Аннотация.** Одним из необходимых направлений деятельности любой организации является грамотное и эффективное применение имеющегося опыта. Целью настоящего исследования является анализ роли бенчмаркинга и извлеченных уроков в процессе управления проектами. Для подробного анализа поставленной проблемы проводится исследование этапов бенчмаркинга, а также специфики его проведения.

Автором рассмотрен процесс проведения бенчмаркинга, программа его проведения, учитывающая виды анализа. Показана специфика подбора извлеченных уроков, а также их использование в случае необходимости.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, проект, эффективность, уроки, база, управление

Для успешного осуществления процесса управления проектами можно воспользоваться таким инструментом стратегического анализа как бенчмаркинг. При проведении бенчмаркинга важно определить показатели эффективности, в соответствии с которыми будет проводиться сравнительный анализ проектов.

В настоящей статье речь пойдет о процессе бенчмаркинга как основном инструменте, помогающем извлечь основные уроки при реализации проектного управления.

Бенчмаркинг представляет собой процесс сравнения различных показателей деятельности предприятия с аналогичными показателями другого, наиболее успешного предприятия. Данный инструмент применяется в различных областях деятельности предприятия. В настоящем исследовании акцент сделан на процесс управления проектами.

Предприятию выступающему эталоном в процессе сравнения, данный процесс выгоден, поскольку это престижно. Кроме того, это влечет за собой повышенный интерес инвесторов и способствует развитию лоббирования интересов данного предприятия. Эти обстоятельства объясняют актуальность применения бенчмаркинга. Применение инструмента бенчмаркинга в управлении проектами позволяет аккумулировать базу извлеченных уроков. Она, впоследствии, позволяет повышать эффективность проектного управления.

Рассматривая процесс бенчмаркинга в управлении проектами, можно определить бизнес-процессы, которые чаще остальных интересуют при сравнении:

- работа с потребителем, целевой аудиторией;
- цифровизация;
- работа с заинтересованными сторонами проекта;
- кадровый менеджмент;
- распределение финансовых ресурсов, а также источников доходов.

Далее рассмотрим основные этапы бенчмаркинга.

1. Выявление объекта исследования.

2. Выявление и признание конкретного предприятия – эталона. Источниками могут быть:

- личные связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т.д.
- специалисты;
- маркетинговые клубы;
- сотрудники различных комиссий;
- участие в наблюдательных советах.

3. Сбор информации.

4. Анализ информации: упорядочение и сопоставление полученных данных:

5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.

Анализ в бенчмаркинге можно подразделить на: внутренний (сравнение структурных единиц в самой организации), внешний (сравнение отдельных похожих отраслей) и функциональный (сравнение похожих функций и процессов в различных отраслях).

При проведении сравнительного анализа необходимо выделить критерии, по которым он будет осуществляться. Для формирования базы данных извлеченных уроков процесса бенчмаркинга важно определить критерии сравнения. Данные критерии должны характеризовать эффективность управления и отвечать долгосрочным целям организации. В случае если данные показатели отражают слабость, то анализ критериев низшего уровня поможет выявить причины данной слабости.

При проведении бенчмаркинга и применении его при управлении проектами, выделяют такие инструменты: карта процессов и модель зрелости.

Первая представляет собой рабочий процесс, описывающий бизнес-процессы с входом и выходом. Отражается движение документации в рамках данных процессов, по итогам составляется регламент. Вторая модель подразумевает оценку уровня проекта и уровня достижения целей.

Для эффективного проведения бенчмаркинга можно предложить программу бенчмаркинга предприятия (рис.1). Российские предприятия начинают все более активно использовать бенчмаркинг как метод конкурентного анализа при разработке стратегий.

| Виды                         | Объекты исследования | Возможные партнеры |
|------------------------------|----------------------|--------------------|
| <i>внутренний анализ</i>     |                      |                    |
| <i>внешний анализ</i>        |                      |                    |
| <i>функциональный анализ</i> |                      |                    |

**Рисунок 1. – Программа бенчмаркинга**

Преимущества могут быть получены, если следовать процессу, состоящему из следующих шагов (см. рис. 2).



**Рисунок 2. – Бенчмаркинг бизнес-процессов**

Следует отметить, что реальные выгоды от бенчмаркинга не будут получены, пока результаты от проекта бенчмаркинга не реализованы и улучшения не внедрены.

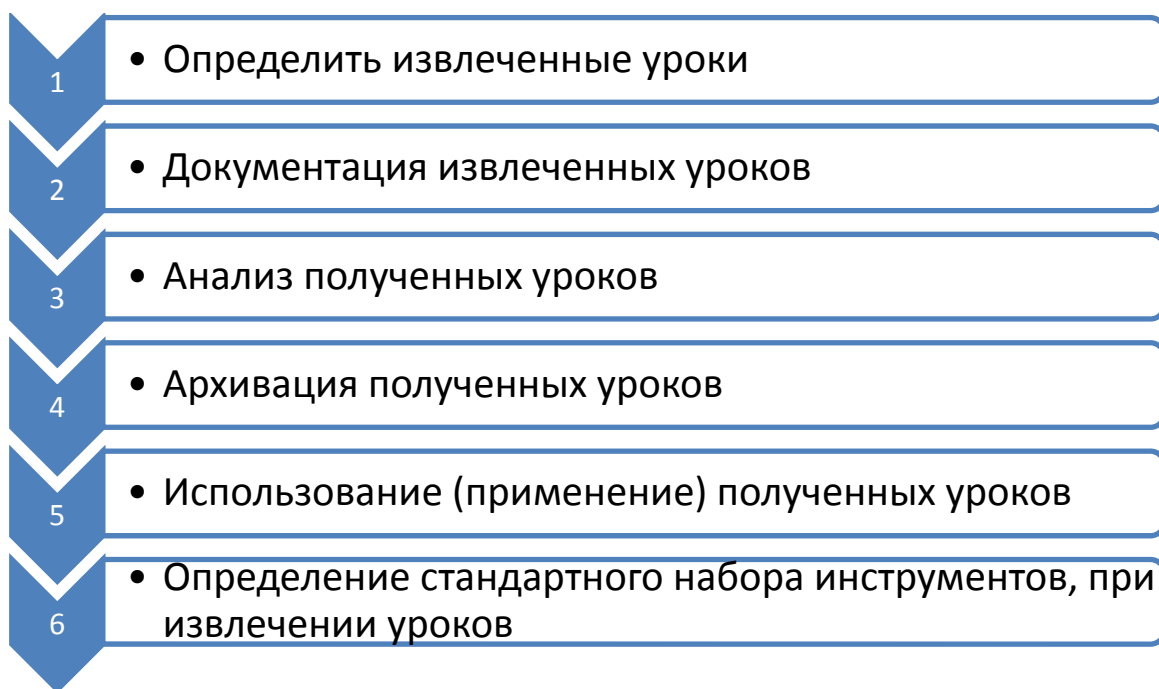
Таким образом, показатели эффективности являются ключом для непрерывного процесса совершенствования.

Процесс бенчмаркинга позволяет извлечь определенные уроки.

Извлеченные уроки – это как положительный и отрицательный опыт, который был приобретен на каждой из стадий реализации проекта. Данная база помогает в конкретных действиях, направленных на улучшение имеющихся процессов, а также способствуют повышению эффективности будущих проектов. Бенчмаркинг возможно применять на одной из стадий разработки проекта – инициации и планирования. Данные фазы могут использовать извлеченные уроки в процессе прогнозирования результатов проектной работы, в процессе расчета возможных рисков.

Документирование извлеченных уроков и их распространение в организации помогает избежать неудач и снизить их вероятность.

Процесс извлечения уроков включает пять этапов (рис. 3).



**Рисунок 3. – Процесс извлечения уроков с помощью бенчмаркинга**

В целом, разработка проектов предполагает анализ извлеченных уроков. Это неформальный, но обязательный процесс. На стадии жизненного цикла – завершении, данная база уточняются и корректируются. В этой связи, можно отметить, что процесс анализа извлеченных уроков цикличен.

#### **Список использованных источников**

1. Ивашина М.М. Новые реалии стратегического управления предприятием // Наука и общество. 2020 № 2 (37). С. 53-56.
2. Ивашина М.М. Современные реалии проектного управления/ Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию Чебоксарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. Чебоксары, 2022.
3. Основы управления и проектной деятельности / М.М. Ивашина, Алтухов П.Л., Нацыпаева Е.А., Мартынович В.И., Сантович Е.А. Саратов. 2024.