

ПРИМЕНЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УЛУЧШЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

THE USE OF BENCHMARKING AS A TOOL FOR IMPROVING PROJECT MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

M. Dombrovskaya

Summary. The processes and procedures of each organization require constant improvement, for which benchmarking can be used. The author describes the application of this comparison method using the example of project management.

Keywords: project, benchmarking, internal consumers, project management.

Домбровская Марина Анатольевна

канд. пед. наук, доцент, ГАУ ДПО «Институт развития образования Иркутской области»
marina_dombro@mail.ru

Аннотация. Процессы и процедуры каждой организации требуют постоянного улучшения, для чего можно использовать бенчмаркинг. Автор описывает применение данного метода сравнения на примере проектного управления.

Ключевые слова: проект, бенчмаркинг, внутренние потребители, проектное управление.

В апреле 2024 года в Институте развития образования Иркутской области (далее — Институт) разработана и утверждена программа развития. В программе представлены направления развития организации на 6 лет. Одним из основных направлений развития определено управление проектами. Поэтому принято решение о развитии системы управления проектами организации через улучшения с помощью такого подхода к совершенствованию системы проектного управления как бенчмаркинг. Назначение бенчмаркинга, как известно, состоит в изучении лучших практик с целью их последующего применения в деятельности своей организации [3, с.58]. Кроме того, бенчмаркинг является одним из методов повышения эффективности работы, который позволит проводить непрерывное и постоянное улучшение [4, с.1018]. Бенчмаркинг имеет потенциал во многих направлениях [10, с.224]. Так, например, он активно применяется в менеджменте, в маркетинге организации. При этом как менеджмент, так и маркетинг опирается на соответствующие приемы и методы, овладение которыми требует серьезных теоретических знаний и практических навыков [5, с.3].

Цель данного исследования — улучшение стратегии образовательной организации. Объект исследования — образовательная организация, предмет — проектное управление и бенчмаркинг как инструмент его улучшения.

Задачи исследования:

- Определить эталон для проведения бенчмаркинга.
- Определить уровень готовности внутренних потребителей к совершенствованию проектного управления посредством анкетирования.

- Разработать план улучшения проектного управления с помощью бенчмаркинга.

По сфере применения метод бенчмаркинга разделяется на два основных вида: внутренний (сравнение процессов своей организации) и внешний (использование лучших ноу-хау аналогичных организаций для получения позитивных эффектов). Позитивные внешние эффекты — те, которые приносят выгоду, не оплаченную бенефициаром [1, с.19].

При применении бенчмаркинга важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе изучения процесса [2, с.69].

Итак, объектом совершенствования согласно программе развития Института мы выбрали процесс «Управление проектами». Улучшение системы управления проектами будет способствовать:

- эффективному управлению проектами;
- оптимальному использованию ресурсов;
- достижению стратегической и внутренней целей Программы развития;
- повышению привлекательности Института в глазах партнеров.

Вид бенчмаркинга, выбранный нами, — внешний бенчмаркинг. Инструментом бенчмаркинга стала маркетинговая разведка. Для проведения бенчмаркинга с 11.11.2024 г. по 15.11.2024 г. была создана команда из 5 специалистов, обладающих компетенциями по управлению проектами.

Для определения эталона бенчмаркинга проектного управления Института развития образования Иркутской области были разработаны показатели отбора (сравнения). Сегодня в каждом регионе работают институты развития образования (далее — ИРО) или институты повышения квалификации (в разных регионах они называются по-разному), которые играют решающую роль в трансляции государственной политики в сфере образования, в разъяснении ее основных идей, их донесении до каждой школы, колледжа и каждого учителя, и преподавателя. Поэтому было проанализировано (посредством информации на сайтах) проектное управление региональных ИРО по следующим показателям: стадии проектного управления, наличие проектной команды, наличие менеджеров проекта, наличие документированной информации (организационно-правовых документов, информационно-методических материалов), наличие проектного офиса.

Анализ показал, что в 70 % институтов развития образования система проектного управления не представлена как единая система.

В соответствии с вышеуказанными показателями в качестве эталона был определен Тюменский областной государственный институт развития регионального образования» (далее — ТОГИРРО). Что же представляет собой управление проектами у эталона? В исследуемом процессе пять ключевых стадий. К их числу относятся: инициирование, планирование, исполнение, оценка и завершение. Для управления проектами в ТОГИРРО созданы: управление реализации проектов и программ, отдел организации мероприятий, отдел сопровождения проектов, центр общественно-значимых проектов. По проектам создаются проектные команды и назначаются менеджеры проектов. Отметим, что в относительно небольших командах функция лидера является систематически ротируемой [6, с. 320]. Для управления проектами разработана документированная информация (организационно-правовая и информационно-методическая). Более 31 проекта реализуется в Тюменском институте регионального образования. Кроме того, важно было определить готовы ли сотрудники нашего Института к улучшению проектного управления. Ведь сформировать команду, изначально в одинаковой степени мотивированную на результат, непросто [7, с.16]. Поэтому в целях исследования уровня готовности внутренних потребителей Института (информированности внутренних потребителей о проектном управлении), их вовлеченности в проектное управление в октябре 2024 г. было проведено анкетирование. Ведь вовлеченность сотрудников основана на постоянном взаимодействии организации и ее сотрудников [11, с.28–29]. В опросе приняло участие 95 сотрудников. Анкета содержала 7 вопросов.

На вопрос «Участвуете ли в реализации проектов?» были получены следующие ответы: «да» — 90 чел. (94,7 %), «затрудняюсь ответить» — 4 чел. (4,2 %), «нет» (1,1 %) — 1 чел.

На вопрос «Как Вы считаете, внедрена ли в институте система управления проектами?» 30 чел. (32,6 %) ответили «да», 28 чел. (29,5 %) затруднились ответить, 37 чел. (38,9 %) ответили отрицательно.

На вопрос «Необходимо ли Вам обучение по проектному менеджменту?» 83 чел. (87,4 %) ответили «да», 12 чел. (12,6 %) — «нет».

На вопрос «Считаете ли Вы, что нужен проектный офис для унифицированного управления проектами?» 65 чел. (68,4 %) ответили «да», 19 чел. (20,0 %) — «затрудняюсь ответить», 11 чел. (11,58 %) — «нет».

На вопрос «Хотели бы Вы стать членом проектной команды?» 71 чел. (74,7 %) ответили «да», 6 чел. (6,3 %) — «затрудняюсь ответить», 18 чел. (18,9 %) — «нет».

На вопрос «Необходим ли менеджер для каждого проекта?» 45 чел. (47,4 %) ответили «да», 23 чел. (24,2 %) — «затрудняюсь ответить», 27 чел. (28,4 %) — «нет».

На вопрос «Имеете ли компетенции для того, чтобы работать менеджером проекта (программы, портфеля проектов)?» 63 чел. (66,3 %) ответили «да», 7 чел.

Таблица 1.

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки
1.	Анализ и корректировка организационно-правовой документации по проектному управлению	до 20.01.2025 г.
2.	Совершенствование профессиональной компетентности не менее 50 % сотрудников Института в области проектного управления	до 01.03.2025 г.
3.	Определение долгосрочных целей по развитию проектного управления (на 3–5 лет), целей и задач внедрения корпоративной системы управления проектами	до 25.02.2025 г.
4.	Разработка и внедрение системы управления проектами	до 01.06.2025 г.
5.	Создание проектного офиса	до 01.06.2025 г.
6.	Создание информационной системы управления проектами, интегрированной с бухгалтерской системой, корпоративным хранилищем данных, рабочими местами аналитиков. Разработка программного продукта	до 01.06.2027 г.

(7,4 %) — «затрудняюсь ответить», 25 чел. (26,4 %) — «нет».

Итак, результаты опроса сотрудников Института показали высокую степень готовности внутренних потребителей процесса «управление проектами» к улучшению проектной деятельности в институте.

Далее нами был разработан план оптимизации процесса «Управление проектами» (таблица 1).

Таким образом, проведенный опрос подтвердил, что сотрудники института понимают необходимость проектного менеджмента для развития организации и готовы к роли как участника проектной группы, так и менед-

жера проекта (программы, портфеля). По результатам опроса большинство респондентов обладают высоким уровнем компетентности по проектной деятельности. Чем более удачно подобраны работники на должность, тем эффективнее будет деятельность коллектива в целом [8, с.4781]. В рамках исследования были определены и реализованы базовые этапы бенчмаркингового анализа: выбран объект оптимизации — процесс «проектное управление», определены показатели для сравнения, выбран эталон сравнения, собрана информация об эталоне, разработан план оптимизации процесса «Управление проектами» Института до июня 2027 года. Важно отметить, что преимущество бенчмаркинга — в легкости проведения и малой трудоемкости [9, с.2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Аллан Диб. Бережливый маркетинг. Меньше маркетинга, больше результата, и бизнес растет быстрее. Изд-во Библос, 2024 г. — 351 с.
2. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. — СПб: СПбУЭФ, 2017. — 215 с.
3. Аржанова И.В., Райчук Д.Ю. Бенчмаркинг как инструмент формирования международных совместных образовательных программ в России // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. — № 4. — С. 56–59.
4. Курина Т.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента // Креативная экономика. — 2022. — Том 16. — № 3. — С. 1015–1030.
5. Маркетинг: учеб. пособие / Н.В. Дмитриева, О.С. Габинская. — М.: РИОР, 2018. — 240 с.
6. Окороков А.В. Актуальные проблемы современного командообразования: ротация, аутстаффинг, сетевые эффекты / А.В. Окороков // Лидерство и менеджмент. — 2021. — Т. 8, № 3. — С. 317–328.
7. Семенова М.А. Особенности командной работы при проектной деятельности организации // Научные записки ОрелГИЭТ. — 2020. — № 1(33). — С. 16–19.
8. Удальцова Н.Л., Мартынова Ю.Н. Соционика как инновационный инструмент менеджмента при формировании проектной команды // Креативная экономика. — 2021. — Том 15. — № 12. — С. 4767–4784.
9. Язенков Е.И. Применение различных методик в определении оптимальной численности персонала предприятия / Е.И. Язенков // Российское предпринимательство. — 2012. — Т. 13, № 17. — С. 79–84.
10. Paula Kyro. Revising the concept and forms of benchmarking // Benchmarking: An International Journal. 2003. — V. 10. — № 3. — PP. 210–225.
11. Rana S., Ardichvili A., Polesello D. Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices // European Journal of Training and Development. — 2016. — № 7. — PP. 470–489.

© Домбровская Марина Анатольевна (marina_dombr@mail.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»