

Д.В. ПРОТАСОВ

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА
ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •

УДК 65.012.6
ББК У 291.31
П831

Р е ц е н з е н т ы:

Доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой «Экономический анализ»
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»
Б.И. Герасимов

Кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Экономика и менеджмент» филиала ГОУ ВПО «Орловская региональная академия государственной службы»
в г. Тамбове
О.В. Кольцова

Протасов, Д.В.

П831 Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для
улучшения качества деятельности организации : монография /
Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. –
80 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-0808-4.

Рассмотрены теоретические и практические аспекты применения
технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности органи-
зации. Исследование проведено на базе филиалов ФГУ МНТК «Микро-
хирургия глаза».

Предназначена для научных работников, студентов, аспирантов и
преподавателей, интересующихся вопросами применения технологии
бенчмаркинга в организации с целью улучшения её деятельности.

УДК 65.012.6
ББК У 291.31

ISBN 978-5-8265-0808-4

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный
технический университет» (ТГТУ), 2009

Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»

Д.В. ПРОТАСОВ

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА
ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рекомендовано секцией по экономическим наукам
научно-технического Совета ТГТУ в качестве монографии*



Тамбов
Издательство ТГТУ
2009

Научное издание

ПРОТАСОВ Дмитрий Вячеславович

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ
ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНО-
СТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

Редактор Е.С. Мордасова

Инженер по компьютерному макетированию М. Н. Рыжкова

Подписано в печать 19.01.2009.

Формат 60 × 84 / 16. 4,65 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 12

Издательско-полиграфический центр

Тамбовского государственного технического университета

392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия хозяйствования определяют для предприятий и организаций новые правила выживания на конкурентном рынке. В первую очередь, акцент ставится на современные методы, инструменты и подходы к управлению, позволяющие формировать конкурентные преимущества организации и повышать конкурентоспособность.

В мировой практике одним из таких методов является бенчмаркинг, представляющий практику исследования деятельности организаций-лидеров на рынке и определение возможности улучшения своей деятельности за счёт выявленных преимуществ и приоритетов таких организаций. История происхождения бенчмаркинга имеет много сложностей, так как данному методу всего лишь 20 лет и страна его происхождения окончательно не определена. В ряде источников фигурирует США, а в других – Япония.

Популярность данного метода растёт, о чём свидетельствует достаточно большое количество публикаций по проблеме бенчмаркинга. Вместе с тем, сложно найти источник, где характеризуются практические аспекты применения технологии бенчмаркинга в организации. Настоящее монографическое исследование направлено на исследование теоретических и практических аспектов применения технологии бенчмаркинга в организации в современных условиях функционирования.

Исследование проведено на базе филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза». В монографии предпринята попытка идентифицировать конкурентные преимущества и стратегические ориентиры улучшения качества деятельности организации – Тамбовского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза».

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ БЕНЧМАРКИНГА

В современных условиях в качестве одного из альтернативных методов стратегического менеджмента может использоваться бенчмаркинг. Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития конкурентоспособности, предполагающий сравнение продукта конкурента с продуктом организации, в результате которого разрабатываются пути улучшения качества продукции и, как следствие, – повышается уровень конкурентоспособности последнего. Бенчмаркинг – методика управления, направленная на улучшение качества и достижение превосходства в конкурентной борьбе. Шаги, необходимые для процесса бенчмаркинга, обычно включают: влияние критичных для успеха функций; определение лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков; исследование конкурентоспособной информации; разработка методов измерения показателей и т.д.

Бенчмаркинг – сопоставительная оценка конкурентоспособности (competitive benchmarking) – процесс сравнения себя с теми, кто сумел достичь высоких стандартов качества продукции [16, 19, 25]. Понятия «качество» и «конкурентоспособность» наитеснейшим образом связаны между собой. Конкурентоспособность – это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой-либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, т.е. это способность товаров отвечать требованиям рынка и запросам покупателей. С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, а с другой – его ценой. Следовательно, качество продукции – это один из конкурентообразующих факторов продукции любой организации. Основным условием конкурентоспособности товара является сбор качественной информации для прогнозирования тенденции развития и определения будущих потребностей и цены, которую они готовы заплатить за удовлетворение своих нужд.

Бенчмаркинг – деятельность целой команды. Эту деятельность необходимо стратегически встраивать в бизнес-план организации и рационально распределять между всем её персоналом. Менеджмент организаций, применяющих концепцию бенчмаркинга, должен предусматривать постоянный контроль за тем, чтобы проводимая политика была понята всеми сотрудниками, способствовала повышению их мотивации к качественному труду, повышала деловую активность и ответственность за конечные результаты производства.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности – развивается как наука в 1976 – 1986 гг., благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982 – 1986 гг., когда предприятия – лидеры качества – выясняют возможность поучиться у предприятий вне их сектора или отрасли, а не у своих конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга – это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнёров.

Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учётом культуры и национальных процессов организации производства.

Бенчмаркинг включает в себя:

- сравнение организации и её подразделений с лучшими организациями, независимо от того, какой отрасли промышленности или стране они принадлежат;
- сравнение бизнес-процессов с лучшими аналогичными процессами в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании (best value);
- сравнение производственных процессов с лучшими из аналогичных процессов в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании;
- сравнение продуктов и услуг, произведенных организацией, с продуктами и услугами её сильнейших конкурентов;
- сравнение различных типов оборудования с целью выбора наилучшего (best-value) оборудования;
- внедрение выбранных наилучших методов и приёмов работы;
- выявление тенденций развития лучших методов и приёмов работы и следование им;
- выполнение и превышение ожиданий клиентов и потребителей.

Бенчмаркинг имеет следующие преимущества:

1. Помогает организации обучаться на опыте других.
2. Показывает организации, как она функционирует по сравнению с лучшими.
3. Определяет слабые и сильные стороны организации.
4. Помогает организации определить приоритеты в своей деятельности по улучшению работы.
5. Обеспечивает организацию планами испытанных корректирующих действий.

Новые методы управления основаны на идее развития не столько производственного потенциала, сколько отношений, способствующих его формированию и укреплению, в связи с чем в данной концепции активно используется комплекс инструментов маркетинга взаимодействия и бенчмаркинга. При этом маркетинг взаимодействия рассматривается как сфера особого рода деятельности, ориентированная на охват всех ресурсов и видов предпринимательской деятельности в процессе организации, планирования и управления долгосрочными коммуникациями фирмы с её основными бизнес-партнёрами на каждой стадии жизненного цикла товара. За счёт этого достигается наиболее полное удовлетворение потребностей субъектов рынка. Как инструмент маркетинга взаимодействия бенчмаркинг обеспечивает следующие преимущества в управлении инновационным потенциалом организации [45, 46, 54]:

- на основе анализа позволяет определять лучшие технологии и ресурсы, которые могут быть использованы при создании продукции;
- обеспечивает гармонизацию взаимодействия партнёров по бизнесу через обмен информацией и ориентацию на лучший опыт;
- формирует базу новых знаний (постоянный мониторинг передовых конструкций и технологий), которая позволяет создавать принципиально новые продукты.

Выбор вида бенчмаркинга и организации-партнёра определяется множеством факторов. В частности, крупная организация – лидер рынка – должна проводить сравнительный анализ только лучших представителей того или иного рынка или бизнеса, в то время как небольшая организация может выбрать любую более или менее успешную организацию. Небольшим компаниям эксперты советуют ограничиться анализом национальных организаций, что позволит сэкономить финансовые ресурсы и избежать возможных проблем, связанных с языковыми и культурными различиями.

Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, открывающий, изучающий и оценивающий всё лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации. Вложения в эффективность, производительность и приспособляемость увеличивают вклад этих факторов в организации. Конкурентный бенчмаркинг (сопоставление уровня своей организации с конкурентами) первоначально рассматривался просто как закупка конкурирующих продуктов для сравнения их с продуктами, которые производит закупающая организация. Этот процесс (тестирование конкурирующего продукта) является лишь малой частью процесса бенчмаркинга. Рассмотрим, каким образом осуществить бенчмаркинг таких элементов работы организации, как:

- бизнес-процессы;
- оборудование;
- производственные процессы;
- продукты и услуги.

Бенчмаркинг продуктов, производственных процессов и оборудования применяется с начала 1900-х гг. Мы привыкли к использованию многих из этих инструментов бенчмаркинга под именами конкурентного анализа, инженерного анализа, анализа результатов тестирования, закупок продуктов у конкурента и т.д. Недавно возникший интерес к бенчмаркингу инициирован высокой себестоимостью и низкой эффективностью большей части бизнес-процессов в Америке.

Бенчмаркинг может быть применен практически к чему угодно [65]. Это эффективный метод улучшения процессов, продуктов, оборудования, структуры организации и эффективности систем. Короче говоря, всё, что происходит в вашей организации, может быть объектом бенчмаркинга.

Организации обращаются к бенчмаркингу по ряду причин. Среди них может быть:

- постановка трудных, но реальных целей;
- определение того, как можно осуществить эти цели;
- определение отставания уровня работы организации от уровня её конкурентов;
- необходимость прорыва в улучшении качества работы для повышения конкурентоспособности;
- потеря организацией своей доли рынка и необходимость оценки этого факта;
- определение «болевого» участка в организации;
- значительное увеличение накладных расходов;
- высокое качество у конкурента;
- умение конкурентов оперативнее реагировать на требования рынка;
- демонстрация «власти связей»;
- проверка стратегии организации;
- руководство ощущает необходимость разрушения синдрома «не годится, потому что изобретено не у нас»;

нас»;

- определение будущих стратегий и планов вложений ресурсов у конкурента;
- существует потребность дополнить руководящие идеи организации свежим материалом;
- преодоление застоя в руководстве, указание на их неточное представление о положении дел;
- для получения премии Малкома Болдриджа (Malcolm Baldrige Award) требуется, чтобы был проведён бенчмаркинг;

бенчмаркинг;

- выяснение уровня организации по сравнению с лучшими в мире;
- определение более веских целей улучшения;
- определение сильных и слабых сторон организации;
- помощь руководству в правильном направлении усилий по улучшению;
- открытие новых технологий или методов;
- поднятие уровня удовлетворения клиентов;
- заимствование опыта организаций мирового класса;
- необходимость получения организацией сигнала раннего предупреждения об её отставании.

Две главные причины для использования процесса бенчмаркинга – определение целей и выяснение того, как эти цели могут быть достигнуты. Нет ничего лучше для того, чтобы заставить поверить даже самых больших скептиков, чем продемонстрировать, что кто-то другой смог осуществить то, что считалось невозможным [67, 68].

Сегодня ни одна организация не может выжить, не уделяя серьёзного внимания изучению сильных черт своих конкурентов и не обучаясь у лучших в своей области. Никакая организация не может быть лучшей во всех видах своей деятельности. Любая организация может очень многому научиться у других организаций при помощи бенчмаркинга. Бенчмаркинг вливает свежую кровь в анемичные организации. Единственное и самое большое препятствие, с которым сталкивается новый проект бенчмаркинга, заключается в том, чтобы убедить руководство и служащих в том, что они могут научиться чему-нибудь вне организации (синдром «не изобретено у нас»).

Стратегию бенчмаркинга организации можно представить следующими ключевыми приоритетами:

1. Удовлетворение требований заказчика. Следует выявлять и понимать требования и потребности заказчика к качеству выпускаемой продукции.
2. Удовлетворённость работников организации. Высокое качество продукции зависит от увлечённости работой, обученности и высокомотивированного персонала.
3. Руководство разрабатывает и формулирует ясные цели и задачи.
4. Выявление и удовлетворение стратегических требований потребителя к качеству продукции.
5. Управление бизнесом строго на основе фактов. Следует расширять использование инструментов менеджмента качества.

Сущность применения технологий современного бенчмаркинга заключается в следующем.

1. Всеобщая жёсткая конкуренция. В настоящее время, в период тотальной глобализации и интеграции бизнеса, успех производителя на рынке зависит от производства товара, который наиболее полно удовлетворяет требованиям потребителей, чем товары-конкуренты. Основными составляющими конкурентоспособности являются низкая себестоимость и высокое качество.

2. Награды и лидерство через качество. Участие организации в конкурсе на соискание в области премии качества (для российских предприятий – это Премия Правительства РФ в области качества) позволяет ему выявить «узкие места» в своей деятельности, разработать и реализовать меры по их устранению. Это даёт возможность организации выдвинуться и подняться на более высокий уровень в менеджменте качества и уровне конкурентоспособности среди других организаций. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей организации. Основная идея премий за качество заключается в том, что удовлетворение потребителей, сотрудников организации и влияние на общество может быть достигнуто через лидерство в политике и стратегии, управлении персоналом, ресурсами и процессами, которое приводит к выдающимся результатам в бизнесе.

3. Использование мировых достижений научно-технического прогресса. Как показывает зарубежный опыт, научно-технический прогресс во многих развитых странах был определён прорывом именно в качестве. Сегодняшний успех производителя зависит от скорости его адекватной реакции на удовлетворение нужд потребителя. Успех такого управления во многом зависит от того, насколько ясны поставленные цели перед всеми работниками организации, насколько активно и осознанно они участвуют в процессе управления качеством. Главная цель многих организаций – это снижение затрат на производство, высокое качество продукции, быстрый выход на рынок. Та организация, которая быстрее сможет среагировать на быстро меняющиеся запросы потребителя при меньших издержках на обеспечение качества, и станет победителем в борьбе за качество, а значит и за потребителя, следовательно, и за прибыль.

Выбирая ориентиры для бенчмаркинга, руководство организации должно проверять, насколько каждый из них отвечает её целям и задачам. К числу критериев выбора можно отнести [46, 47]:

- перспективность. Выбранные ориентиры должны учитывать как текущие, так и ожидаемые условия деятельности организации;
- целостность. Ориентиры должны учитывать потребности всех заинтересованных сторон, включая основные службы и подразделения самой организации;
- комплексность. Каждый ориентир должен назначаться с учётом интересов всех заинтересованных сторон;
- ориентированность на качество. Ориентиры должны соответствовать требованиям к качеству всего набора услуг, предоставляемых потребителям;
- учёт потребностей заинтересованных сторон. Каждый ориентир должен назначаться, исходя из потребностей всех заинтересованных сторон;
- чёткая взаимосвязь с целями и задачами организации. Все заинтересованные стороны должны ясно представлять, какие результаты могут быть получены при достижении каждого из выбранных ориентиров;
- пригодность для выявления передового опыта и прогнозирования результатов его внедрения. Каждый ориентир должен указывать примеры передового опыта и результаты, которые могут быть получены при их внедрении в практику работы организации;
- способность компании должным образом перестроиться для достижения выбранного ориентира. При установлении ориентиров необходимо учитывать, способна ли организация эффективно и без особых усилий внедрить необходимые изменения.
- согласование выбранных ориентиров с целями и задачами общей программы непрерывного совершенствования организации. При определении ориентиров необходимо проверить, насколько они вписываются в рамки общей программы непрерывного совершенствования, чтобы внедрение соответствующего передового опыта не стало изолированным мероприятием;
- соответствие выбранных ориентиров задачам повышения уровня делового совершенства организации и приобретения конкурентных преимуществ. Достижение каждого выбранного ориентира или соответствующего показателя эффективности должно быть составной частью действующей программы повышения делового совершенства и конкурентоспособности компании.

Выбранные ориентиры для бенчмаркинга должны служить руководству организации инструментами для выработки и принятия решений, нацеленных на непрерывное совершенствование её деятельности и повышение благосостояния. В частности, они призваны способствовать принятию правильных решений в следующих областях:

- распределение ресурсов. Руководители компании решают, в каких областях деятельности должны быть сосредоточены её ресурсы для достижения оптимальных результатов и общего повышения эффективности;
- стратегическая направленность. Руководство определяет стратегии, на реализацию которых будет нацелен процесс бенчмаркинга (например, повышение качества, совершенствование сервиса, обеспечение надёжности поставщиков, повышение производительности труда работников и т.д.);
- непрерывное совершенствование организации. Выбор ориентиров для бенчмаркинга должен учитывать, какие области и направления деятельности предприятия наиболее важны для его непрерывного совершенствования в рамках соответствующей программы; обеспечение конкурентоспособности. При проведении бенчмаркинга необходимо выявлять те области деятельности компании, в которых она отстаёт от конкурентов и где, по мнению её руководителей, необходимо поддерживать и повышать уровень делового совершенства;
- объективная оценка успешности работы организации. Каждый ориентир для бенчмаркинга должен содержать количественную оценку конкретных результатов, которые получит компания при его достижении;
- оценка уровня делового совершенства конкурентов. Ориентиры для бенчмаркинга должны назначаться с учётом подтверждённых объективными данными уровней делового совершенства, достигнутых конкурентами, чтобы организация могла сравняться с ними и (или) превзойти их.

Бенчмаркинг представляет собой оценку текущей работы компании в сравнении с примерами передового опыта, имеющимися как внутри неё, так и за её пределами. Таким образом, бенчмаркинг служит инструментом управления изменениями в организациях.

Первым шагом к выявлению областей деятельности организации, нуждающихся в бенчмаркинге, должно стать изучение всех выполняемых ею функций. При этом используют определённый список контрольных вопросов, пример которого приведен ниже.

- Каково назначение данной функции?
- С какими целями, кто и как её выполняет?
- Во что обходится компании данная функция, является ли её выполнение экономически выгодным?
- Создаёт ли выполнение данной функции дополнительную добавленную стоимость продукции или услуг компании?

Ведёт ли выполнение данной функции к получению требуемых результатов? Нельзя ли выполнить данную функцию с меньшими затратами? Нельзя ли выполнять её более производительнее? Не может ли она быть сокращена по объёму или исключена вообще? Известны ли примеры более эффективного выполнения данной функции? Нельзя ли совместить её выполнение с другими функциями, упростить или сделать более эффективной? К числу изучаемых функций могут быть, в частности, отнесены [37]:

- обслуживание потребителей и взаимоотношения с ними (функция сервиса);
- сбыт и маркетинг (функция сбыта продукции);
- получение и выплата денежных средств (функция денежных расчётов);
- получение кредитов и заказов (административная функция);
- приобретение материалов и комплектующих изделий, учёт и оплата счетов за них (функция поддержки);
- отгрузка и поставка продукции (функция поставок продукции потребителям);
- выставление счетов и получение оплаты по ним, инкассирование (функция бухгалтерского учёта).

Рассматривая каждую функцию в качестве объекта бенчмаркинга, руководители компании должны установить:

- имеющиеся возможности для более эффективного её выполнения;
- наличие недостатков при выполнении каждой функции по сравнению с требованиями к её эффективности и намерениями компании;
- примеры передового опыта более эффективного выполнения данной функции внутри компании и (или) за её пределами, применение (распространение) которого сулит обретение существенных конкурентных преимуществ.

После выявления направлений деятельности и функций организации, требующих бенчмаркинга, с установлением ориентиров для сравнения и задач по внедрению передового опыта можно предпринять следующие меры:

- запуск программ качества;
- сокращение затрат компании;
- обеспечение большей эффективности процессов планирования и бюджетирования;
- запуск программ анализа и совершенствования деятельности;
- внедрение изменений в управление и организацию работы компании;
- создание новых областей деятельности и предприятий;
- пересмотр принятых стратегий;
- повышение конкурентоспособности компании.

1.2. ВИДЫ БЕНЧМАРКИНГА

Исследуя различные источники, в которых исследована природа бенчмаркинга, можно сделать вывод о том, что в настоящее время единого подхода к определению видов бенчмаркинга не существует.

Считаем целесообразным выделить следующие виды:

- внутренний бенчмаркинг;
- внешний конкурентный бенчмаркинг;
- внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый);
- внешний межотраслевой бенчмаркинг;
- комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг.

В таблице 1.2 показана взаимосвязь сотрудничества партнёров по бенчмаркингу, применимости собранных данных и степени ускорения, которое получит организация, используя различные виды бенчмаркинга.

Не существует «самого лучшего» вида бенчмаркинга. Каждый из различных видов (внутренний, внешний конкурентный, внешний отраслевой, внешний межотраслевой и комбинированный внешний и внутренний) имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо принимать во внимание [47].

1.2. Сравнение различных видов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Уровень сотрудничества	Значимость информации	Величина ускорения
Внутренний	Высокий	Высокая	Небольшая
Внешний	Низкий	Высокая	Средняя

конкурентный			
Внешний отраслевой	Средний	Средняя	Высокая
Внешний межотраслевой	Средний	Низкая	Высокая
Внутренний и внешний	Средний	Средняя	Очень высокая

Внутренний бенчмаркинг является отправным пунктом любого процесса бенчмаркинга и всегда рассматривается в первую очередь. Если организация только приступает к разработке своей программы бенчмаркинга, внутренний бенчмаркинг является превосходным способом развить эту программу и научить персонал ею пользоваться. Этот подход очень эффективен в организациях, имеющих большое количество деловых подразделений и (или) работающих относительно автономно и занятых сходной деятельностью.

Внутренний бенчмаркинг заключается в том, чтобы сначала осмотреться внутри организации для выяснения, насколько сходна работа различных филиалов, и затем определить лучшие из наблюдаемых практик. Этот тип бенчмаркинга легче всего осуществить, поскольку в этом случае нет проблем безопасности или конфиденциальности, которые следует решать. Почти во всех случаях внутренний бенчмаркинг должен быть предпринят в первую очередь, поскольку он стоит недорого и даёт очень подробные данные. Более того, организация часто может пригласить на время опытный персонал из других организаций, который может помочь провести планирование на будущее.

Еще в 1978 г. у компании IBM имелась корпоративная политика (установка), которая требовала, чтобы все чувствительные к процессу продукты подвергались бенчмаркингу мирового уровня по крайней мере раз в год. Этот подход включал подробные исследования вплоть до уровня отдельных задач, чтобы добиться установления и понимания всех различий. В филиале компании IBM в Сан-Хосе (Калифорния) эти усилия направлялись квалифицированной группой, состоящей из производственных инженеров, специалистов по тестам и специалистов по разработке продуктов.

Организацию можно считать готовой к проведению внутреннего бенчмаркинга, если выполнены следующие предварительные условия:

- определены ориентиры для развития организации и её подразделений, служб и видов выполняемых работ;
- установлены и сообщены каждому сотруднику базовые принципы ведения бизнеса;
- тщательно проработаны и доведены до сведения сотрудников краткосрочные и долгосрочные планы компании.

Внутренний бенчмаркинг заключается в сравнении сходных операций, функций и работ, выполняемых организацией, и в выявлении возможностей совершенствовать их на основе применения передового опыта. Для того чтобы проведение внутреннего бенчмаркинга было максимально полезным, его целесообразно начинать с изучения и тщательного документирования всех существующих в организации систем и процессов. На этом этапе важно выявить критичные для организации области деятельности, установить факторы, влияющие на её эффективность, и определить имеющиеся возможности для внедрения положительных изменений. Эти возможности возникают, когда созданы условия для отдельных подразделений, производственных участков и сотрудников, позволяющие им учиться друг у друга. При этом совершенствуются все коммуникационные процессы внутри организации, выявляются те участки, которые отвечают требованиям делового совершенства, пересматриваются методы и способы работы для учёта выявленных примеров передового опыта.

При проведении внутреннего бенчмаркинга группа сотрудников изучает и анализирует те области деятельности компании, которые представляются наиболее проблемными с точки зрения её совершенствования. Эта команда может состоять только из руководителей и работников организации, включая те её подразделения, деятельность которых требует улучшения. В неё могут быть включены и внешние консультанты. Очень важен правильный подбор состава группы, проводящей внутренний бенчмаркинг, поскольку качество анализа деятельности компании и вытекающие из него рекомендации по внедрению передового опыта напрямую зависят от опытности, уровня образования и грамотности исполнителей. Обычно объектами анализа при бенчмаркинге служат два основных субъекта деятельности компании – её сотрудники и применяемые ими методы работы.

Для того чтобы все участники внутреннего бенчмаркинга были заинтересованы в его проведении, необходимо разъяснить пользу этого мероприятия всем менеджерам, рядовым сотрудникам, а также членам команды исследователей. Далее приведен перечень основных выгод, приобретаемых компанией в результате внутреннего бенчмаркинга [49].

Внутренний бенчмаркинг:

- способствует изучению существующих в организации процессов и видов деятельности и позволяет установить минимально допустимые уровни их эффективности, его результаты служат отправной точкой для разработки и реализации программы непрерывного совершенствования организации;
- выявляет различия в эффективности сходных процессов, чётко обозначая существующие проблемы;
- способствует достижению максимально возможного уровня эффективности всех внутренних операций компании (в пределах существующих норм);

- выявляет сферы деятельности, в которых возможны усовершенствования без привлечения стороннего опыта, т.е. без проведения внешнего бенчмаркинга;
- позволяет установить стандартные требования к методам и способам выполнения одинаковых работ в разных подразделениях, способствуя тем самым устранению так называемого синдрома неприятия чужого опыта;
- способствует развитию внутренних коммуникаций, позволяя сосредоточить имеющиеся ресурсы на решении проблем, затрагивающих несколько сфер деятельности компании;
- содействует более заинтересованному отношению к бенчмаркингу внутри организации и пересмотру стоящих перед ней проблем, создаёт основу для проведения внешнего бенчмаркинга, повышая его результативность, позволяет выявлять наиболее важные направления деятельности компании, требующие первоочередного проведения бенчмаркинга, способствуя тем самым разработке предложений по внедрению передового опыта в рамках программ непрерывного совершенствования, позволяет выявить и классифицировать основные факторы, определяющие эффективность работы организации, способствуя выработке правильных взглядов и убеждений у сотрудников.

Обычно внутренний бенчмаркинг начинают с выявления тех сфер деятельности, где внедрение усовершенствований может дать максимальный эффект. На этой подготовительной стадии может быть решён целый ряд проблем, связанных с выполнением определённых операций без их включения в программу внутренних бенчмаркинговых исследований. Например, эти работы могут быть исключены полностью, значительно сокращены или усовершенствованы на основе внедрения уже известного передового опыта без проведения дальнейших исследований. В большинстве организаций действует известное правило «80/20», согласно которому 80 % недостатков, приводящих к снижению экономичности, производительности и эффективности, обусловлено 20 % работ, выполняемых организацией, а на долю оставшихся 80 % приходится 20 % недостатков. Таким образом, внутренние бенчмаркинговые исследования должны быть нацелены на изучение именно тех 20 % работ, которые являются наиболее значимыми с точки зрения повышения эффективности организации. Иными словами, при проведении бенчмаркинга не следует, как говорится, стрелять из пушек по воробьям. Задача по повышению эффективности оставшихся 80 % работ вполне может быть возложена на долю их непосредственных исполнителей, которые должны заниматься этим в рамках программы непрерывного совершенствования организации.

Высшие руководители компании должны знать, какие области деятельности являются проблемными, или уметь их выявить, устанавливая ориентиры для развития предприятия в процессе планирования и выработки базовых принципов ведения бизнеса. Изучая и сравнивая между собой различные виды деятельности или отдельные работы, руководство организации должно уметь видеть их сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки. В ходе подобного анализа выявляют проблемные области, которые требуют более глубокого анализа с помощью внутреннего бенчмаркинга. Разумно привлечь к исследованию деятельности предприятия менеджеров низшего звена и рядовых сотрудников. Эти люди, как правило, хорошо знакомы с текущей работой и лучше знают, что в ней следует исправить, нежели высшее руководство. Такой подход способствует более точному выявлению тех сфер деятельности компании, где требуется как можно быстрее достичь улучшения.

Кроме того, высшим руководством компании, её менеджерами и сотрудниками должны быть проанализированы принятые в организации взгляды и убеждения, а также основные факторы, определяющие эффективность её работы. При наличии эффективной системы коммуникаций многие проблемы, выявленные в процессе предварительного анализа, удаётся решить ещё до начала бенчмаркингового исследования. Таким образом, негативные взгляды, отношения или факторы могут быть исправлены заранее или, по крайней мере, к ним будет привлечено внимание всего персонала, чтобы обсудить ликвидацию отрицательных последствий или выявить возможности устранения имеющихся проблем.

Итак, организация обязана выявлять и изучать все факторы, отрицательно влияющие на её работу, препятствующие её продвижению к установленным ориентирам. Ещё до начала процедуры бенчмаркинга компании необходимо стремиться вывести на максимально эффективный уровень все выполняемые операции, опираясь при этом на уже имеющиеся знания. Менеджмент и персонал должны провести все предварительные улучшения самостоятельно или с помощью команды исполнителей бенчмаркингового исследования. В то же время направления, в которых ведутся усовершенствования, тоже могут быть включены в программу внутреннего бенчмаркинга для поиска и внедрения новых примеров передового опыта.

Внешний конкурентный бенчмаркинг эффективен в отраслях промышленности с высоким уровнем конкуренции, в отраслях, где у конкурентов очень разные подходы к менеджменту и история развития, а также в отраслях, широко использующих новые технологии и процессы. Методы инженерного анализа (the reverse engineering) и закупок продукции конкурентов (competitive shopping), являющиеся частью этого вида бенчмаркинга, имеют большое значение для организаций, которые выпускают товары длительного пользования или текстильные изделия. Организации, использующие внешние конкурентные методы, должны быть опытны в бенчмаркинге.

Конкурентный бенчмаркинг, включающий инженерный анализ и закупки продукции конкурентов, требует, чтобы организация проводила детальный анализ продуктов, выпускаемых конкурентом, а также услуг и процессов. Самый распространённый подход состоит в закупке продуктов и услуг у конкурента и последующем анализе их для установления конкурентных преимуществ.

Первоначально некоторые организации не были уверены в этичности этого процесса, но сегодня лишь немногие могут конкурировать, не имея никакого представления о продуктах и услугах своих конкурентов. Даже

такие организации, как IBM, Xerox, General Motors и Hewlett-Packard широко пользуются этим методом. На практике большинство производителей автомобилей разбирают автомобили, выпускаемые конкурентами, до последнего винтика и раскладывают их деталь за деталью в ряд, чтобы сравнить их дизайн и методы сборки.

Продукты конкурентов интенсивно тестируются для определения их достоинств и недостатков и изучения совокупности параметров. Детальный процесс конкурентного бенчмаркинга изучает также ключевую информацию, не связанную прямо с продуктом. Тщательное изучение упаковок, действующих руководств, инструкций по оказанию услуг и методов доставки может дать массу ценной информации.

При проведении конкурентного бенчмаркинга внимание исследователей сосредоточено преимущественно на анализе систем и процедур, применяемых прямыми конкурентами компании, которые обеспечивают им преимущества в конкурентной борьбе [1, 5]. Хотя конкурентный бенчмаркинг обладает внешним сходством с традиционными процедурами сравнительного анализа, по своим целям и содержанию принципиально от них отличается. Покажем это на следующем примере. Допустим, рассматриваемая организация тратит на изготовление некоей продукции 20 дней, в то время как её основной конкурент – всего 10, получая при этом заметное преимущество, позволяющее ему привлекать большее число заказчиков. Узнав об этом, руководство компании решает уволить менеджера, отвечающего за производство данного вида продукции. Но такое решение означает лишь наказание виновных, а не устранение истинных причин отставания. Сам производственный процесс при этом остаётся неизменным, и изготовление данного вида продукции по-прежнему требует 20 дней работы.

В то же время внешний бенчмаркинг ставит своей целью не наказание виновных, а выявление истинных причин, по которым определённая работа выполняется именно так, а не иначе. При этом компания должна стремиться не только догнать, но и превзойти своих конкурентов. Поэтому внешний бенчмаркинг – это непрерывный процесс совершенствования компании с использованием тех знаний и навыков, которыми обладают её сотрудники. В результате организация становится «обучающейся», т.е. объектом постоянных изменений и инноваций. Вместо того, чтобы рекомендовать простые решения типа увольнения менеджеров или приёма на работу дополнительных сотрудников, команда исполнителей внешнего бенчмаркинга должна попытаться отыскать такие способы модернизации существующих процессов, которые обеспечили бы не только сокращение продолжительности цикла изготовления продукции до уровня конкурентов, но и дальнейшее её уменьшение (до 10 дней и менее). Такими способами могут быть: устранение лишних переналадок оборудования, сокращение времени обработки деталей, исключение переделок или брака изготовленных изделий, организация производства по принципу «точно вовремя» и т.д.

Внешний отраслевой (сочетаемый) бенчмаркинг сравнивает подразделение, для которого проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями лучших мировых организаций в рамках общей промышленной категории (примеры: банковское дело, страховое дело, здравоохранение, электроника). Этот тип бенчмаркинга используется в тех случаях, когда организация может что-то приобрести, сравнивая свои подразделения, для которых проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями других организаций, занятых в той же отрасли промышленности, но не являющихся прямыми конкурентами. Организации, использующие отраслевой бенчмаркинг, должны быть уже знакомы с процессом бенчмаркинга.

Отраслевой бенчмаркинг представляет собой процедуру определения текущих показателей работы предприятий отрасли и выявления существующих в ней тенденций. Если конкурентный бенчмаркинг охватывает исследованием ограниченное число (от трёх до четырёх) конкурирующих между собой компаний, то при проведении отраслевого бенчмаркинга основное внимание уделяют тенденциям, распространяющимся на значительно большее число организаций, действующих в определённой отрасли. Таким образом, отраслевой бенчмаркинг представляет собой исследование более общего характера, в ходе которого анализируется деятельность компаний со сходными интересами, чтобы выявить существующие тенденции в таких областях, как обслуживание потребителей, свойства продукции и услуг, подбор и повышение квалификации персонала, совершенствование производственных процессов, организация маркетинга и сбыта и т.д. Например, в банковской сфере может наблюдаться тенденция к предпочтению банкоматов кассирам, вручную выдающим деньги клиентам. Более того, банки могут даже отказаться от взимания платы за обслуживание в банкоматах, сохраняя её при выплатах через кассу. Компания, проводящая отраслевой бенчмаркинг, должна оценить, насколько ей подходит подобная тенденция. Например, если она ориентируется на прямые контакты с клиентами, то расширение применения банкоматов для неё нежелательно. Но если главным приоритетом является сокращение собственных расходов и максимизация доходов от обслуживания клиентов, то применение автоматических банкоматов может представлять для организации определённый интерес. Другим примером современных отраслевых тенденций может служить ускоренное, по сравнению с обычной розничной торговлей или продажами товаров по каталогам, развитие торговли через Интернет.

При внешнем межотраслевом бенчмаркинге процесс распространяется за пределы конкретной организации и отрасли промышленности, охватывая и другие отрасли. Многие бизнес-процессы являются межотраслевыми по своему применению и простираются за пределы отдельных отраслей промышленности (например: отношения с поставщиками, предоставление услуг, логистика, реклама, найм персонала). Применение процесса бенчмаркинга к этим системам может дать ценные идеи, особенно когда информация поступает из организаций разных отраслей промышленности. Проведение бенчмаркинга в несходных отраслях позволяет отработать новаторские процессы, не применяемые в данное время при производстве конкретных типов продуктов, выпускаемых организациями-инициаторами бенчмаркинга. Эти новаторские процессы позволят им достигнуть наивысшей эффективности.

Межотраслевой бенчмаркинг – это процедура выявления образцов передового опыта на предприятиях разных отраслей. Такие образцы обычно представляют собой отдельные примеры наиболее эффективных процессов, работ или функций, существующих в разных организациях, и не относятся к их деятельности в целом. Многие предприятия ошибочно полагают, что никто не может лучше их самих знать тот бизнес, которым они занимаются. Но для успешного проведения бенчмаркинга, в сравнении с организациями, лучшими в своём классе, им придется отказаться от подобных убеждений и допустить, что на свете могут существовать другие компании (причём даже за пределами их родной отрасли), которые умеют выполнять некоторые работы более эффективно. Руководство предприятия обязано неустанно искать наилучшие среди таких способов, независимо от того, в какой отрасли они используются, а затем творчески применять их для совершенствования собственных производственных процессов [5].

Например, небольшая компания-производитель может быть заинтересована в поиске таких методов закупок материалов и комплектующих изделий, которые позволили бы ей сократить численность сотрудников службы снабжения или полностью отказаться от централизованных закупок малоценных иликупаемых повторно материалов. К разряду малоценных относятся те материалы и комплектующие, затраты на приобретение которых превышают их стоимость. В рамках проведённого в организации бенчмаркингового исследования была обнаружена страховая компания, которая полностью избавилась от централизованного отдела снабжения. Этого удалось добиться за счёт применения более простых процедур закупок: приобретения товаров за наличный расчёт или без проведения безналичных расчётов через главную бухгалтерию, расчёты с поставщиками по кредитным и дебетовым карточкам и т.п. Кроме того, в этой компании были узаконены процедуры закупок товаров большими или часто повторяющимися партиями по долгосрочным контрактам без оформления заказов на приобретение каждой партии. Компания договорилась также со своими основными поставщиками об электронных расчётах за поставленную продукцию, совершаемых в момент её поступления. Число этих основных поставщиков составляет всего около 20 % от общего числа организаций, у которых компания закупает необходимые материалы, но на их долю приходится до 80 % от общего объёма закупок. Такой подход исключает необходимость обработки и представления в бухгалтерию к оплате счетов на закупленные материалы, чем ранее занимался отдел снабжения. Очевидно, что рассматриваемому предприятию следует изучить данный опыт организации снабжения и рассмотреть вопрос о целесообразности его использования в собственной практике.

Наиболее распространённым подходом является комбинация внутреннего и внешнего (конкурентного, внутриотраслевого и (или) межотраслевого) бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно даёт наилучшие результаты. В таблице 1.3 даётся сравнение различных видов бенчмаркинга.

1.3. Характеристика различных видов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга для будущих состояний	Длительность цикла	Партнёры по бенчмаркингу	Результаты
Внутренний	3–4 месяца	Внутри организации	Значительные улучшения
Внешний конкурентный	6 – 12 месяцев	Нет	Лучше, чем у конкурентов
Внешний внутриотраслевой	10 – 14 месяцев	В отрасли	Творческий прорыв
Внешний межотраслевой	12 – 24 месяца	Все мировые отрасли	Лучший в своём классе

Независимо от того, какая разновидность бенчмаркинга выбрана компанией, её руководство и команда исполнителей должны чётко представлять цели исследования. Ниже приведён ряд типовых целей внешнего бенчмаркинга. Некоторые из них могут быть сформулированы еще на стадии проведения внутреннего бенчмаркинга, другие выбирают на этапе подготовки к проведению внешнего исследования. Но часть целей бенчмаркинга окончательно можно выяснить лишь в процессе его проведения. Необходимо учитывать, что организация имеет право ограничиться проведением только внутреннего или только внешнего бенчмаркинга либо наметить проведение бенчмаркинговых исследований обоих типов. Так или иначе, цели бенчмаркинга должны быть определены командой исполнителей или другими ответственными лицами до начала исследования и впоследствии могут уточняться в ходе его проведения.

Выше внутренний бенчмаркинг был определён как процесс сравнения и унификации внутренних операций компании на основе выявленных примеров передового опыта их выполнения, а также – установления возможностей для совершенствования деятельности компании и определения областей, в которых требуется проведение внешнего бенчмаркинга. Эти области охватывают те функции и работы организации, которые, по мнению её руководства, могут быть значительно усовершенствованы путём сравнения со сторонними предприятиями и использования их опыта. При этом предполагается, что ожидаемые результаты внешнего бенчмаркинга должны полностью окупить все расходы на его проведение. Внешний бенчмаркинг может быть направлен на оценку деятельности компании в таких областях, как изготовление продукции и предоставление услуг, управление фи-

нансами и бухгалтерский учёт, работа вспомогательных служб, включая компьютерную обработку данных, сбыт, маркетинг, управление персоналом, сервисное обслуживание и т.д. Эти оценки должны быть сопоставлены с результатами деятельности прямых конкурентов (т.е. проведён конкурентный анализ), других организаций отрасли в целях выявления существующих отраслевых тенденций или с предприятиями любых отраслей, признанных лучшими в своём классе в определённых сферах деятельности, например в организации закупок комплектующих изделий и материалов.

Внутренний бенчмаркинг и связанные с ним исследования сами по себе служат инструментами непрерывного совершенствования компании, но он также может быть начальным этапом для последующего проведения более обширного внешнего бенчмаркинг-исследования. При этом конкурентный бенчмаркинг должен быть ориентирован на выявление критичных для организации областей деятельности, где требуются более интенсивные усилия по их анализу и совершенствованию, и на их ранжирование по очередности проведения соответствующих действий. Отраслевой бенчмаркинг позволяет выявлять тенденции, существующие в отрасли, чтобы использовать их с наибольшей пользой для предприятия. Бенчмаркинг, проводимый путём сравнения с организациями, лучшими в своём классе, нацелен на поиск примеров передового опыта в определённых областях деятельности, присутствующих в любых компаниях, независимо от их местоположения и отраслевой принадлежности. При этом объектами исследований служат производственные процессы и способы их совершенствования (например, поиск путей сокращения переналадок оборудования при изготовлении продукции), а не типы или организационная структура компаний, выбранных в качестве ориентиров для бенчмаркинга.

Но в любом случае главной целью внешнего бенчмаркинга, независимо от выбранной разновидности, должно быть не просто сравнение компании с другими организациями, но применение его результатов в качестве средства обучения её работников, поддержки непрерывного развития и совершенствования, превращения её в «обучающуюся» организацию. Бенчмаркинг позволяет оценивать значения характеристик работы предприятия, которые становятся его целями, зафиксированными в стратегических и текущих планах. Внешний бенчмаркинг должен учитывать системы взглядов и убеждений, существующих в сторонних организациях, участвующих в его проведении, основные факторы, определяющие их эффективность, и способы их измерения.

На выбор конкретной разновидности внешнего бенчмаркинга, наиболее подходящей в определённой ситуации, влияют многие факторы. Если компания нацелена прежде всего на то, чтобы догнать и превзойти своих прямых конкурентов, то ей больше всего подходит конкурентный бенчмаркинг. Если же она желает стать лучшей в своей отрасли, то ей следует провести отраслевой бенчмаркинг. Для организаций, стремящихся осуществлять все свои работы и функции наилучшим образом и нацеленных на совершенствование производственных процессов, естественен выбор в пользу бенчмаркинга, проводимого путём сравнения с предприятиями, лучшими в своём классе. Возможно также проведение комплексного бенчмаркинг-исследования, содержащего элементы всех трёх разновидностей внешнего бенчмаркинга. Например, компания может провести конкурентный бенчмаркинг, чтобы повысить качество обслуживания потребителей, отраслевой бенчмаркинг – в целях стандартизации производимой продукции и бенчмаркинг в сравнении с предприятиями, лучшими в своём классе, применительно к функции отгрузки продукции потребителям.

Бенчмаркинг часто отождествляют с применением появившихся в последнее время так называемых сбалансированных систем показателей, позволяющих компаниям оценивать свою деятельность посредством сравнений с лидерами в области применения наиболее эффективных методов выполнения тех или иных работ. Порой некоторые организации слепо следуют выявленным образцам передового опыта, мало задумываясь о том, насколько они применимы к их текущему состоянию и специфической деятельности. Вместе с тем бенчмаркинг должен быть нацелен на поиск путей непрерывного совершенствования и будущего развития компаний. Он должен выявлять перспективные цели и набор промежуточных задач, решение которых обеспечивает достижение этих целей, для последующего их установления в стратегических и текущих планах компании. Составной частью бенчмаркинг-исследований должно быть выявление основных факторов, определяющих эффективность работы предприятия, и существующих ограничений для её повышения, к числу которых могут относиться устаревшие убеждения и системы взглядов, неверные действия менеджмента и т.д. Влияя на эти факторы и устраняя существующие препятствия, можно добиться повышения эффективности работы компании, постепенно превращая её в образец для подражания.

К числу факторов, определяющих эффективность, относятся параметры самой организации и характеристики окружающей среды, от которых зависят виды и количество действий, которые предприятие обязано проводить ради удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Эти факторы могут быть составными частями исторически сложившейся организационной структуры (например, компания может относиться к числу традиционных банков или неформальных организаций) или корпоративной культуры (например, в компании могут быть установлены определённые требования к форме одежды и поведению сотрудников). Они могут вытекать из существующих в компании или отрасли традиций (например, предпочтений, отдаваемых бумажному документообороту, или наличия излишнего контроля работы сотрудников) либо быть связанными с особенностями работы в организации (например, с установленными правилами реагирования на претензии потребителей или со стремлением продавать свою продукцию любой ценой). Изучение этих факторов в процессе проведения бенчмаркинга позволяет понять, почему компания действует в определённых обстоятельствах именно так, а не иначе. Команде исполнителей бенчмаркинга приходится исследовать уникальные особенности каждой организации и предпочтения её руководителей, местные ограничения и другие скрытые факторы, влияющие на её ра-

боту (включая такие, как режим работы, организационная структура, системы и методы бюджетирования, кадровая политика и т.д.).

Очень важно при проведении внешнего бенчмаркинга выявить как факторы, определяющие эффективность собственной компании, так и те, которые влияют на деятельность других организаций – участников бенчмаркинг-исследования. Очень часто приходится сталкиваться с примерами, когда одноименные факторы, исследуемые в процессе бенчмаркинга, но отличающиеся своими характеристиками, позволяют предприятиям добиваться наилучших результатов, но оказывают негативное влияние на эффективность других организаций. Возьмем, к примеру, фактор под названием «делегирование полномочий и ответственности». Если одной компании, практикующей политику личной ответственности работников за порученное дело, удастся повысить производительность труда на 60 %, то в другой, которая не в состоянии отказаться от жёсткого контроля работы сотрудников, наблюдается падение производительности на 20 %.

Очевидно, что образцами передового опыта должны быть наиболее экономичные, эффективные и производительные методы работы. Вместе с тем попытки их внедрения без соответствующего изменения остальных факторов, влияющих на характеристики работы компании, могут привести к ухудшению даже существующей неэффективной практики работы. Поэтому столь важно не только выявлять образцы передового опыта, но и уметь правильно их применять в рамках организационной структуры предприятия.

Тем не менее установление некоторых границ для организаций, подлежащих бенчмаркингу, принесёт значительные результаты при пониженных затратах. В число ограничений входят:

- требования клиентов – высокое качество и надёжность или невысокое качество и однократное использование;
- характеристики продукта – размер, форма, вес и т.д.;
- применение продукции – широкие промышленные категории, а не конкретные продукты: производство бакалейных товаров, производство офисных продуктов, электронная промышленность, производство транспортных средств и т.д.

Очень упрощая, процесс бенчмаркинга можно определить как совокупность следующих действий:

- решение о том, что должно быть подвергнуто бенчмаркингу;
- определение подразделений для сравнения;
- разработка показателей, позволяющих проводить сравнение;
- определение филиалов внутри организации и внешних организаций для проведения бенчмаркинга;
- сбор и анализ данных;
- определение расхождений между уровнем подсистемы организаций-инициаторов и уровнем лучших аналогичных подсистем;
- разработка планов действий, целей и процедур измерения (оценки);
- обновление процесса бенчмаркинга.

Существуют два разных подхода к бенчмаркингу: стратегический и организационный. Большинство организаций нуждается в использовании обоих.

При стратегическом подходе управление организацией проводит бенчмаркинг для определения сильных и слабых сторон в конкретной области или функциональном подразделении. Например, финансовая функция может провести бенчмаркинг своей деятельности, чтобы выявить свои внутренние недостатки. Процесс стратегического бенчмаркинга обычно сопровождается рядом очень конкретных действий бенчмаркинга, таких как бенчмаркинг процесса выписки счетов.

1.3. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные этапы внедрения и планирования процесса бенчмаркинга в организации можно представить в следующем виде [1, 6, 14, 46, 68]:

Этап I. Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов).

Этап II. Сбор и анализ внутренних данных.

Этап III. Сбор и анализ внешних данных.

Этап IV. Улучшение качества работы объекта.

Этап V. Постоянное улучшение.

Эти этапы бенчмаркинга охватывают 20 видов работ. Каждый вид работ подразделяется на конкретные задачи.

Этап I. Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов).

На этапе планирования определяются важные вопросы, необходимые для управления предпринимаемыми действиями и наиболее выгодные как для индивида, так и (или) для организации. Далее разрабатываются подробные и конкретные методы оценки подразделения, позволяющие сформулировать планы, необходимые для выполнения процесса бенчмаркинга.

Задание 1. Определите объект бенчмаркинга.

Самым первым шагом в процессе бенчмаркинга является создание группы запуска бенчмаркинга (ГБ). Эта группа состоит из лиц, ответственных за начало и управление всем процессом бенчмаркинга. Во многих круп-

ных организациях ГБ становится отделом, поддерживающим все исследования бенчмаркинга. Как только ГБ образовалась, она должна чётко определить, что должно быть подвергнуто бенчмаркингу. Выясняя, что именно следует подвергнуть бенчмаркингу, группа бенчмаркинга будет выбирать из четырёх категорий:

- бизнес-процессы;
- оборудование;
- процессы производства (изготовления);
- продукты и услуги.

В этой деятельности также нужно определить, что должна делать группа запуска бенчмаркинга, если она не уверена, в какой категории его следует проводить. Здесь члены группы бенчмаркинга должны будут проделывать полный анализ бизнеса, что потребует от них подробного рассмотрения бизнес-плана организации, результатов её работы за год, факторов успеха и основных активов. Затем им нужно будет проанализировать конкурентоспособность организации. Как только этот анализ будет закончен, группа запуска бенчмаркинга должна выяснить, как следует использовать ресурсы бенчмаркинга, чтобы подкрепить оценки качества работы организации и запланированные работы. Как только выбрана подходящая категория, группа бенчмаркинга должна научиться, как выбирать конкретный объект для его проведения. Ниже приводится список заданий, которые должны быть решены в процессе выполнения этапа 1.

Задание 1:

- должна быть создана группа запуска бенчмаркинга;
- должен быть просмотрен или составлен список факторов успеха для организации;
- должен быть завершён анализ конкурентоспособности.
- должны быть определены основные активы;
- должен быть изучен бизнес-план организации для определения его влияния на процесс бенчмаркинга;
- должны быть определены категории бенчмаркинга, наиболее важные для организации;
- должны быть определены конкретные объекты для бенчмаркинга и установлены их приоритеты.

Задание 2. Получение поддержки высшего руководства.

После определения целей следует получить поддержку высшего руководства для проведения бенчмаркинга намеченных объектов и предполагаемой официальной структуры бенчмаркинга. Бенчмаркинг, выполненный должным образом, нуждается в поддержке высшего руководства, с целью обеспечения проекта необходимым временем и ресурсами. В этом и заключается задача – получить поддержку осуществления изменений, рекомендованных в результате проведения бенчмаркинга.

Чтобы получить эту поддержку, нужно добиться понимания не только в том, что собой представляет бенчмаркинг, но и как он может помочь организации. И, наконец, необходимо составить и представить высшему руководству предложение о бенчмаркинге. Это предложение должно включать:

- подробное описание процесса бенчмаркинга;
- официальную организационную структуру, нужную для поддержки работ;
- этический кодекс;
- трёхлетний план, содержащий перечень категорий и объектов в каждой категории, которые подлежат бенчмаркингу;
- список первоочередных объектов для бенчмаркинга;
- анализ прибылей на вложения.

Задание 3. Разработка плана определения показателей.

Устанавливая показатели (характеристики), необходимо сравнить объект бенчмаркинга с аналогичным объектом. Точность и логичность исследования (бенчмаркинга) очень сильно зависят от того, как хорошо будет выполняться эта работа.

Ниже следует список задач, которые необходимо завершить в процессе выполнения Задания 3:

- группа бенчмаркинга объекта должна быть обучена на примере различных подходов к оценке показателей;
- для каждого из главных показателей должна быть составлена диаграмма причинно-следственных связей;
- должны быть определены значения характеристик объекта бенчмаркинга;
- должны быть разработаны карты для оценки показателей;
- должны быть закончены процедуры оценки значений показателей для объекта.

Задание 4. Разработка плана сбора данных.

При проведении некоторых исследований по бенчмаркингу крайне необходимо собрать информацию как из внутренних (внутри организации), так и из внешних (вне организации) источников. Существует четыре источника данных для объекта бенчмаркинга. План сбора данных включает поиск информации о том, как этот или аналогичный объект работает в других местах или филиалах в пределах организации (внутренний бенчмаркинг).

На этом этапе создается план сбора необходимых данных для конкретного объекта бенчмаркинга. Также необходимо составить первоначальный список потенциальных партнёров по бенчмаркингу – внутренних и (или) внешних организаций с аналогичными подразделениями. Этот список и будет началом плана бенчмаркинга.

Ниже приводится список задач, завершённых в процессе выполнения Задания 4:

- определены методы анализа данных;
- разработаны процедуры оценки характеристик (показателей) объекта;
- завершён план характеристики объекта;
- составлен план сбора внутренней информации;
- составлен план сбора внешней информации;
- составлен перечень возможных партнёров по бенчмаркингу;
- составлен график выполнения работ;
- план бенчмаркинга по объекту проработан в деталях;
- разработан план управления организационными изменениями.

Задание 5. Обсуждение планов с экспертами на местах.

Эксперты на местах – лица, разбирающиеся в объекте бенчмаркинга, которые могут помочь в поисках источников информации. На этом этапе рассматриваются планы, сформулированные на этапах 3 и 4 совместно с экспертами на местах, выслушиваются их мнения о процессе бенчмаркинга и определяются дальнейшие возможные контакты. После этого просмотра ранее составленные планы будут обновлены и пересмотрены согласно рекомендациям экспертов.

Ниже приводится список задач, которые должны быть завершены в процессе выполнения Задания 5:

- определены эксперты по объекту бенчмаркинга на местах;
- проведены встречи с экспертами на местах для обсуждения планов по сбору данных и проведению бенчмаркинга;
- обновлены планы сбора данных и проведения бенчмаркинга на основе предложений экспертов на местах;
- обновлён план управления организационными изменениями.

Задание 6. Характеристика объекта бенчмаркинга.

В ходе этой работы устанавливаются системы показателей, характеризующих объект, и собираются данные, необходимые для его полной характеристики. Собранная информация будет использована для того, чтобы начать составление базы данных по объекту бенчмаркинга. Большое внимание следует уделить точности собранных данных, поскольку в последующем процессе бенчмаркинга организации-инициаторы будут использовать эти данные в качестве отправного пункта.

Ниже следует список задач, которые должны быть завершены в ходе выполнения Задания 6:

- составлен план характеристики (описания) объекта;
- работники обучены для сбора нужных данных;
- составлены формы (бланки) для сбора и анализа данных;
- объект бенчмаркинга охарактеризован (описан), т.е. для него определены значения выбранных показателей (характеристик);
- составлена база данных для объекта бенчмаркинга;
- создана матрица характеристик;
- начальные этапы плана руководства организационными изменениями выполнены и проведены надлежащие обследования (анкетирование) плана управления организационными изменениями.

Этап II. Внутренние данные: сбор и анализ.

Всегда полезно выяснить, как другие отделы, подразделения и филиалы организации используют бенчмаркинг, до того как начнётся контакт с «внешними» организациями. Термин «внутренняя», используемый в бенчмаркинге, относится ко всем корпорациям, конгломератам, правительствам, компаниям и т.д., находящимся внутри одной и той же структуры управления.

Задание 7. Сбор и анализ внутренней опубликованной информации.

Определив, какая информация нужна (см. Задание 4), можно приступить к сбору этой информации. Внутренняя информация чаще всего имеет форму технических отчётов и исследований, опубликованных внутри организации. Но она, конечно, не ограничивается только этими формами. Ниже приводится список задач, завершённых в ходе выполнения Задания 7:

- разработан рабочий план сбора внутренней открытой информации;
- определены источники публикаций, которые могут содержать информацию о качестве работы объекта бенчмаркинга;
- собраны и проанализированы экземпляры или копии необходимых документов;
- база данных по бенчмаркингу обновлена за счёт проанализированных публикаций;
- обновлены планы бенчмаркинга и список потенциальных партнёров по бенчмаркингу.

Задание 8. Выбор возможных объектов для внутреннего бенчмаркинга.

При выполнении этого задания будет нужно выбрать объекты проведения внутреннего бенчмаркинга и партнёров, с которыми группа проведения бенчмаркинга хотела бы обмениваться информацией. Необходимо тщательно выбирать объект проведения внутреннего бенчмаркинга, поскольку самые лучшие результаты можно получить скорее от подразделений или филиалов внутри организации, чем от внешних источников. Другим преимуществом является то, что с коллегами можно обмениваться конфиденциальной информацией, которой вряд ли поделятся внешние организации.

Составленный группой бенчмаркинга список потенциальных партнёров по бенчмаркингу уже был проанализирован экспертами на местах (Задание 5) и пересмотрен в результате сбора внутренней опубликованной информации (Задание 7). В больших организациях этот список может включать большое количество партнёров, и группа предпочтёт работать только с самыми лучшими. Обратной стороной медали является тот факт, что все потенциальные партнёры получают, скорее всего, пользу от исследования бенчмаркингом, и в силу этого им полезно принимать в нём участие. В таких случаях нужно разделить составленный группой список на два – А и Б. Список А определяет те объекты, где группа хочет собрать данные. Объектам из этого приоритетного списка следует уделить особое внимание и сделать их внутренними партнёрами по бенчмаркингу. Объекты из списка Б тоже должны быть приглашены принять участие в процессе бенчмаркинга. Как только выбраны потенциальные партнёры, группа бенчмаркинга должна послать им всем приглашительное письмо с объяснением деталей проекта и предложением назначить посредников для осуществления связи с группой по этому проекту.

Ниже приведен список задач, которые должны быть решены в процессе выполнения Задания 8:

- установка приоритетов в списке потенциальных внутренних партнёров по бенчмаркингу;
- подготовка списка местных контактов.

Задание 9. Сбор внутренней первичной исследовательской информации.

Внутреннее первичное исследование – это любой тип исследования, ранее не опубликованного. Результаты исследования такого типа труднее найти в открытом доступе, но они могут дать очень полезную информацию, особенно если объект бенчмаркинга необычен. Задания 9, 10 и 11 имеют целью собрать и проанализировать внутреннюю информацию и данные (внутренние первичные исследования).

Для того чтобы начать работу по проведению внутренних первичных исследований группа бенчмаркинга должна разослать экземпляры своего плана исследуемых показателей и данные о себе каждому из партнёров по бенчмаркингу. Партнёры по бенчмаркингу должны собрать сопоставимые данные и передать их в центральную базу данных. Поскольку данные поступают от разных партнёров по бенчмаркингу, группе необходимо проанализировать эту информацию и сравнить её с собственными данными по объекту бенчмаркинга для выявления негативных расхождений. Для каждого отрицательного расхождения следует подготовить график тренд-анализа. Поскольку каждое негативное расхождение представляет потенциальную возможность улучшения, должна быть составлена форма для определения причины отставания и корректирующего действия. Группа бенчмаркинга объекта разработает также пояснительный список для каждого внутреннего партнёра по бенчмаркингу, который определит нужную дополнительную информацию. Пока группа анализирует данные и определяет возможности улучшения, каждый партнёр по бенчмаркингу будет выполнять аналогичные задачи.

Ниже приводится список задач, которые должны быть завершены в ходе выполнения Задания 9:

- со всеми потенциальными партнёрами по бенчмаркингу установлены контакты, все они получили приглашение стать внутренними партнёрами по бенчмаркингу конкретного объекта;
- составлен список внутренних партнёров по бенчмаркингу объекта;
- все внутренние партнёры по бенчмаркингу объекта назначили своих представителей от каждого филиала или локального подразделения для работы с группой бенчмаркинга;
- на основе поступивших новых данных от внутренних партнёров по бенчмаркингу объекта обновлены планы бенчмаркинга и оценки показателей;
- охарактеризованы все объекты внутренних партнёров по бенчмаркингу;
- для объекта бенчмаркинга была основана центральная база данных;
- для всех локальных подразделений (филиалов) были подготовлены графики для анализа тренда и расхождений;
- для каждого локального подразделения составлен список коренных причин расхождений и соответствующих корректирующих действий.

Задание 10. Проведение внутренних интервью и опросов.

На этой стадии группа бенчмаркинга объекта начинает определять коренные причины и соответствующие им корректирующие действия для выявленных в результате бенчмаркинга расхождений или отклонений показателей. Коренная причина – это причина, в силу которой качество работы аналогичного объекта у другой организации оказалось выше, чем у объекта организации, в которой осуществляется бенчмаркинг.

Корректирующее действие – это стратегия, которая подробно определяет, как можно использовать информацию о коренной причине, чтобы улучшить объект бенчмаркинга.

По мере получения дополнительной информации обновляется и база данных. В конце этой важной работы должны быть определены коренные причины всех отрицательных расхождений и большая часть соответствующих им корректирующих действий.

Ниже следует перечень задач, завершённых в процессе выполнения Задания 10:

- установлен контакт со всеми внутренними партнёрами по бенчмаркингу, у которых качество работы объектов бенчмаркинга было выше, чем у группы, проводящей бенчмаркинг, с целью понять, почему их аналогичные объекты работают лучше;
- проверены значения критических показателей в матрице измерений;
- для всех возможностей улучшения (т.е. для всех отрицательных расхождений) были определены коренные причины;
- классифицированы все комбинации коренных причин и корректирующих действий;
- обновлена база данных бенчмаркинга.

Задание 11. Формирование внутреннего комитета по бенчмаркингу.

Для некоторых объектов бенчмаркинга можно рекомендовать создание внутреннего комитета по бенчмаркингу, в который входит по одному представителю от каждого из подразделений, подлежащих бенчмаркингу, и, по мере необходимости, дополнительные технические эксперты. Члены комитета будут работать совместно и делиться информацией, чтобы каждая организация могла извлечь пользу из процесса бенчмаркинга. Внутренний комитет по бенчмаркингу обычно создаётся всякий раз, когда используется внешний бенчмаркинг, чтобы извлечь максимальную пользу от внешнего контакта. В организациях, давно и успешно проводящих бенчмаркинг, эти комитеты часто формируются ещё во время выполнения Заданий 4 или 7.

Ниже дается список задач, которые должны быть решены во время выполнения Задания 11;

- группа бенчмаркинга по объекту определила, насколько необходимо создание внутреннего комитета по бенчмаркингу, состоящего из представителей партнёров по бенчмаркингу;
- при необходимости сформирован внутренний комитет по бенчмаркингу;
- внутренний комитет прошёл обучение по процессу бенчмаркинга; проведено распределение обязанностей среди членов внутреннего комитета и составлен план программы;
- план работы внутреннего комитета по бенчмаркингу включён в общий план бенчмаркинга.

Задание 12. Проведение визитов по внутренним локальным подразделениям и филиалам.

Среди отобранных для бенчмаркинга внутренних локальных подразделений некоторые необходимо будет посетить. Посещение локального подразделения проводится не с целью сбора показателей, а для определения корректирующих действий. Задания 7 – 11 ставили цель определить возможности улучшения качества и коренные причины отрицательных расхождений. К этому моменту процесса бенчмаркинга большая часть корректирующих действий, соответствующих каждой коренной причине, также была определена. Этот визит должен быть продуман так, чтобы позволить группе бенчмаркинга объекта выполнить следующие задачи:

1. Подтвердить наличие расхождения между объектом локального подразделения и объектом бенчмаркинга группы.
2. Выяснить причины, почему изучаемый объект работает лучше.
3. Определить, как можно улучшить работу объекта бенчмаркинга.
4. Собрать информацию о ресурсах, необходимых для выполнения корректирующих действий.

Визит в локальное подразделение должен быть хорошо просчитан; согласованные повестки дня должны быть подготовлены заранее. Следует договориться, чтобы группа посетителей была принята теми лицами, которые смогут ответить на вопросы, предоставив основанную на фактах информацию.

Группа визитеров должна состоять из 3 – 6 человек. Один из них должен быть назначен представителем группы бенчмаркинга объекта, второй – её секретарем. Каждый визитер должен иметь заранее утверждённый список корректирующих действий, о которых он будет собирать информацию.

Ниже приводится список задач, которые должны быть завершены в процессе выполнения Задания 12:

- определены места (локальные подразделения), которые следует посетить; для каждого локального подразделения, намеченного для посещения, подготовлены повестки дня и списки вопросов;
- был определён и обучен состав групп участников визита и осуществлены посещения намеченных мест;
- завершена часть, касающаяся коренных причин, базы данных по коренным причинам и корректирующим действиям;
- для каждой коренной причины было определено, крайней мере, одно корректирующее действие;
- было начато составление части базы данных;
- по каждому месту посещения были составлены отчёты о поездке.

Этап III. Сбор и анализ внешних данных.

Этот этап предназначен для того, чтобы помочь группе бенчмаркинга объекта собрать и проанализировать данные по потенциальным и реальным внешним партнёрам по бенчмаркингу.

Задание 13. Сбор внешней опубликованной информации.

Для большинства бенчмаркинг-исследований довольно легко собрать данные, для этого необходимо найти источник внешней опубликованной информации, относящейся к объекту бенчмаркинга. Поскольку эта информация находится в открытом доступе, получение её обычно не представляет больших трудностей. Основные трудности Задания 13 составляет объём имеющейся информации. Результатом этого анализа, обычно является сильное расширение базы данных по оценкам значений показателей и составление списка потенциальных партнёров по бенчмаркингу.

Ниже приводится список задач, завершённых в процессе выполнения Задания 13:

- группой бенчмаркинга разработан детальный план сбора внешних данных;
- разработан план работы по получению нужной внешней опубликованной информации;
- просмотрены соответствующие базы данных с целью составления списка необходимых статей, отчётов и книг;
- получены, прочитаны, проанализированы и обобщены нужные публикации;
- обновлены план проведения бенчмаркинга и база данных.

Задание 14. Сбор внешней первичной исследовательской информации.

Во время выполнения этого задания особое значение имеет креативность группы бенчмаркинга, поскольку, несмотря на доступность результатов неконфиденциальных внешних первичных исследований, в реально-

сти очень трудно накопить эту информацию. Выполнение внешнего оригинального исследования чрезвычайно напоминает работу детектива. Все «улики» доступны, но группе бенчмаркинга объекта приходится использовать всю свою изобретательность, чтобы отыскать их, определить нужную организацию и договориться с ней о партнёрстве по бенчмаркингу. Задание 14 является самым сложным и в то же время одним из самых необходимых во всем процессе бенчмаркинга. Оно разделяется на несколько частей, перечисленных ниже.

Подзадание 14А. Обновление части плана бенчмаркинга, относящейся к внешним первичным исследованиям. Задание 14 начинается с обновления той части плана бенчмаркинга, которая относится к внешним первичным исследованиям, чтобы отразить множество мыслей и догадок, пришедших к группе бенчмаркинга объекта при сборе внешней опубликованной информации (Задание 13).

Подзадание 14В. Сбор данных от внешних экспертов. Группа бенчмаркинга объекта будет выполнять план бенчмаркинга путём контакта с внешними экспертами, чтобы получить больше информации по изучаемому объекту. Обычно внешние эксперты, с которыми можно установить контакт, это:

- профессиональные ассоциации;
- консультанты;
- независимые фирмы, осуществляющие тестирование; университеты;
- брокерские фирмы;
- фирмы, производящие программное обеспечение;
- исследовательские организации.

Все контакты с этими внешними экспертами должны быть хорошо отработаны. Группа бенчмаркинга должна точно знать, зачем она контактирует с каждым экспертом, и подготовить заранее список вопросов, которые следует задать. Стандартные вопросы для внешних экспертов включают в себя следующие:

- Какие организации являются лучшими?
- Почему они являются лучшими?
- Насколько они хороши (фактические значения показателей качества работы)?
- С кем мы могли бы связаться в этих организациях, чтобы получить больше информации?
- Каковы новейшие достижения, относящиеся к изучаемому объекту?
- Какие исследовательские организации, связанные с изучаемым объектом, являются ведущими?

Подзадание 14С. Обмен информацией с внешними партнёрами по бенчмаркингу. Информационный обмен используется для всех объектов, за исключением конкурирующих услуг и продуктов. Как только определены потенциальные внешние партнёры по бенчмаркингу, группа бенчмаркинга объекта начинает сотрудничать с этими организациями. В типичном случае отношения сотрудничества будут развиваться по следующему пути:

Можно позвонить конкретным лицам, работающим в организации потенциального партнёра по бенчмаркингу, объяснить им сущность проекта и получить их согласие на участие.

Копии отчёта о качестве работы изучаемого группой объекта и результаты анкетирования будут посланы непосредственно координатору внешнего партнёра по бенчмаркингу.

3. Группа бенчмаркинга объекта проанализирует данные, полученные от внешнего партнёра по бенчмаркингу, и подготовит список дополнительных вопросов, которые она хотела бы задать. К этому времени группа бенчмаркинга объекта также выполнит анализ расхождений.

4. Проводится телефонное совещание с внешним партнёром по бенчмаркингу с целью выяснения любых недоразумений, относящихся к данным, и обсуждения отрицательных расхождений в работе или качестве объекта бенчмаркинга группы. Цель этого телефонного совещания – прояснить все спорные данные, выяснить коренные причины всех отрицательных расхождений и определить возможные корректирующие действия.

5. Специально назначенная группа посетит рабочие площадки внешнего партнёра по бенчмаркингу с целью детального изучения аналогичного объекта партнёра и выяснения того, что потребуется для внедрения аналогичных методов в процесс, выполняющийся на собственном объекте группы.

6. Будет составлен окончательный сравнительный отчёт, экземпляр которого будет послан каждому партнёру по бенчмаркингу.

Подзадание 14D. Анкетирование внешних клиентов (потребителей) и потенциальных клиентов. Зачастую группа бенчмаркинга объекта не может добиться сотрудничества от конкурентов, чтобы провести бенчмаркинг продукта или услуги – это значит, что группе придётся самой получить нужные данные. Чтобы приступить к этой деятельности, группе потребуется провести анкетирование внешних клиентов (потребителей) и потенциальных клиентов для определения наиболее значимых показателей для клиентов и перспектив их собственного объекта по сравнению с объектом группы.

Подзадание 14Е. Осуществление закупок конкурирующих товаров и услуг. Если объектом бенчмаркинга является услуга, группа использует полученную информацию для разработки программы закупок товаров и услуг у конкурентов, которая позволит ей систематически собирать информацию для сравнения. Не следует относиться небрежно к закупкам конкурирующих товаров и услуг – этот процесс должен быть хорошо продуман и документирован, а закупщики конкурирующих товаров должны быть хорошо обучены.

Подзадание 14F. Инженерный анализ конкурирующих продуктов. Если группа бенчмаркинга проводит бенчмаркинг конкурирующих продуктов, ей придётся периодически закупать продукцию конкурентов с целью её тестирования и корреляции с выборкой продукции, производимой организацией, к которой принадлежит сама группа. Как правило, пункты для анализа включают следующее: длительность цикла закала, характеристики воз-

действия на окружающую среду, надёжность упаковки, своевременность поставки, инструкции по установке, лёгкость ремонта, характеристики продукта, методы сборки, первоначальное качество, мастерство исполнения, надёжность, себестоимость производства, факторы безопасности.

Подзадание 14G. Обновление базы данных бенчмаркинга и составление списка коренных причин – корректирующих действий. Информация, собранная в подзаданиях 14B – 14F, теперь анализируется и добавляется к базе данных бенчмаркинга. На этой фазе процесса бенчмаркинга должны быть известны все негативные расхождения, определены их коренные причины и для каждой коренной причины должно быть предложено хотя бы одно корректирующее действие. Кроме того, была собрана информация о количестве ресурсов, необходимых для осуществления многих из потенциальных корректирующих действий. Цель задания 14 – снабдить группу бенчмаркинга объекта информацией, необходимой для выяснения причин отрицательных расхождений в объекте (по сравнению с лучшим объектом) и определения корректирующих действий, которые могут устранить эти расхождения. Ниже приводится список задач, завершённых в процессе выполнения Задания 14:

- обновлён план внешних оригинальных исследований;
- собраны данные от внешних экспертов;
- завершён список внешних партнёров по бенчмаркингу;
- подготовлен список организаций, которые согласились стать партнёрами по бенчмаркингу;
- разработан список показателей, который необходимо согласовать с внешними партнёрами по бенчмаркингу;
- состоялись встречи фокус-групп с внешними партнёрами по бенчмаркингу;
- завершено анкетирование по вопросам качества работы объектов внешних партнёров по бенчмаркингу;
- составлены графики анализа расхождений и тренда;
- подготовлены и обсуждены с внешними партнёрами по бенчмаркингу результаты анкетирования;
- создана база данных по коренным причинам и потенциальным корректирующим действиям для каждого выявленного отрицательного расхождения в показателях;
- осуществлены визиты на места работ внешних партнёров;
- определены коренные причины для всех возможностей улучшения и для некоторых из них определены возможные корректирующие действия;
- проведено анкетирование внешних клиентов (потребителей) и потенциальных клиентов, а также встречи фокус-групп;
- разработаны процедуры оценки результатов закупок конкурирующих продуктов;
- подготовлены и обучены компетентные закупщики;
- проведены компетентные оценки результатов закупок конкурирующих товаров;
- разработан список имеющихся у конкурентов преимуществ;
- проанализированы способы упаковки и документооборот у конкурентов;
- надёжность работы объектов бенчмаркинга у конкурентов была сопоставлена с объектом бенчмаркинга группы;
- конкурирующие продукты были подвергнуты инженерному анализу;
- обновлена база данных бенчмаркинга.

Этап IV. Улучшение качества работы объекта.

Имея на руках данные бенчмаркинга по конкретному объекту, группа бенчмаркинга этого объекта может перейти к этапу улучшения. Этот этап определяет не только конкретные корректирующие действия, но также и то, какие шаги необходимы для осуществления этих изменений и оценки их эффективности.

Задание 15. Определение корректирующих действий.

Как только создана база данных по оценкам показателей и поняты причины расхождения между вами и вашими партнёрами по бенчмаркингу, можно оценить различные альтернативы, чтобы установить оптимальные по стоимости решения о будущем состоянии. Часть этой работы составит анализ соотношения пользы–затрат–риска.

В большинстве случаев группа бенчмаркинга объекта определит количество возможных решений для будущего состояния. Каждое из этих возможных решений должно быть рассмотрено, после чего следует определить оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии. Чтобы определить его, группа бенчмаркинга объекта должна рассмотреть три вопроса.

- Насколько улучшится качество работы объекта?
- Сколько это будет стоить и сколько времени понадобится, чтобы осуществить это решение о будущем состоянии?

Какое влияние окажет это изменение на каждого из высших руководителей?

Ниже приводится список задач, завершённых в ходе выполнения Задания 15:

- группа бенчмаркинга объекта завершила составление списка возможных корректирующих действий;
- графики анализа тренда и расхождений обновлены, в них отражены возможные корректирующие действия;
- создана схема взаимодействия показателей;
- установлена очередность (приоритеты) корректирующих действий;
- создана группа моделей возможных решений о будущем состоянии и для них составлены блок-схемы;
- созданы и опробованы имитационные модели для наиболее перспективных решений о будущем со-

стоянии;

- выполнен анализ пользы–стоимости–риска для наиболее перспективных решений о будущем состоянии;
- определено оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии;
- обновлены план бенчмаркинга и база данных.

Задание 16. Разработка плана осуществления.

Определив оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии, группа бенчмаркинга объекта должна сосредоточить свои усилия на разработке плана его осуществления. Частью этой работы должно стать составление плана управления организационными изменениями, который минимизирует сопротивление изменениям и подготовит организацию к готовности принять решение о будущем состоянии.

Ниже следует список задач, завершённых в ходе выполнения Задания 16:

- предпочтительное решение о будущем состоянии и подкрепляющие его данные обсуждены с внутренними экспертами;
- определена группа осуществления предлагаемых изменений;
- подготовлен план осуществления;
- разработан план управления организационными изменениями, поддерживающий решение о будущем состоянии;
- подготовлена смета расходов на осуществление.

Задание 17. Получение одобрения решения о будущем состоянии высшим руководством.

В силу того влияния, которое оказывает на организацию большинство проектов бенчмаркинга, высшее руководство должно поддерживать этот план изменений. Нет нужды, чтобы руководство напрямую участвовало во всех тонкостях работы, но оно должно поддерживать этот план в моральном и финансовом отношениях. В ходе выполнения Задания 17 группа бенчмаркинга объекта представит свой отчёт по проекту и предпочтительном решении о будущем состоянии на одобрение высшему руководству.

Когда решение о будущем состоянии будет принято высшим руководством, группе осуществления бенчмаркинга будет поручено завершить этот проект.

Ниже приводится список задач, завершённых в ходе выполнения Задания 17:

- подготовлен отчёт по проекту бенчмаркинга объекта;
- отчёт по проекту бенчмаркинга объекта был обсуждён индивидуально с каждым из руководителей;
- статус основных управляющих организационными изменениями изменён до статуса куратора или защитника;
- решение о будущем состоянии и его смета утверждены;
- установлена структура сметы для поддержки осуществления решения о будущем состоянии;
- каждому партнёру по бенчмаркингу послан согласованный по форме и содержанию окончательный отчёт по проекту.

Задание 18. Осуществление решения о будущем состоянии и оценка его воздействия на организацию.

Теперь наступает момент истины – время посмотреть, как все теории и планы будут работать в реальности. Часто бывает необходимо экспериментально проверить сложные изменения перед их осуществлением. Изменения должны проводиться в определённой последовательности, чтобы каждое отдельное изменение можно было оценить независимо от других. Следует тщательно проследить, чтобы изменения в объекте бенчмаркинга не оказали негативного влияния на другие области работы организации.

Ниже приводится список задач, завершённых в ходе выполнения Задания 18:

- образована группа осуществления изменения;
- обновлён план осуществления изменения;
- внедрён план управления организационными изменениями;
- регулярно представлялись отчёты по проекту и делались обзоры состояния работы;
- выполнены все крупные изменения;
- оценено влияние всех изменений на другие аспекты работы организации;
- работники прошли обучение для работы в новых процессах;
- составлена и распространена вся поддерживающая проект документация, включая планы обучения и расписание занятий;
- завершён окончательный отчёт, определяющий прибыль на вложения и влияние решения о будущем состоянии на показатели;
- члены группы бенчмаркинга объекта и групп осуществления изменений получили надлежащее вознаграждение;
- обновлён план управления организационными изменениями;
- обновлена база данных бенчмаркинга, чтобы она могла отражать осуществлённое решение будущего состояния.

Этап V. Постоянное улучшение.

Как и всем стратегиям улучшения, бенчмаркингу необходимы постоянные усилия, чтобы оставаться эффективным. То, что сегодня считается мировым классом, завтра может оказаться вышедшим из моды. Чтобы

получить максимальную пользу от напряжённой работы, которая была проделана при бенчмаркинге объекта, необходимо добиться, чтобы созданный процесс мог определить, когда начнётся отрицательный сдвиг в характеристиках объекта бенчмаркинга. Необходимо постоянно обновлять базу данных объекта бенчмаркинга и прилагать достаточные усилия для непрерывного улучшения качества объекта.

Задание 19. Поддержание базы данных по объекту бенчмаркинга.

Ваша организация вложила большие средства в разработку базы данных по объекту бенчмаркинга. Поскольку гораздо легче поддерживать базу данных в рабочем состоянии, чем позднее возвращаться назад и пытаться обновить её, кому-то должны быть поручены постоянный контроль и пополнение базы. Обновления должны включать поиск имеющейся информации в литературе, находящейся в открытом доступе, внутренние опенки, результаты партнёров по бенчмаркингу и деятельность фокус-групп.

По мере того как другие организации улучшают характеристики своих объектов бенчмаркинга, группа осуществления должна оценивать возможное влияние этого факта на относительное качество своего объекта бенчмаркинга и, если необходимо, повторять Задания 16, 17 и 18. По крайней мере, раз в год группа осуществления бенчмаркинга должна встречаться для рассмотрения статуса объекта.

Ниже следует список постоянных задач, выполняемых во время Задания 19:

- обновляется база данных;
- регулярно проводятся поиски данных в общественной сфере и анализируются их результаты;
- база данных поддерживается в рабочем состоянии, чтобы она отражала текущее состояние качества объекта бенчмаркинга на каждом участке внутреннего партнёра по бенчмаркингу;
- ежегодно проводятся обзорные совещания по состоянию объекта бенчмаркинга для определения дополнительных действий, которые следует предпринять, чтобы сохранить положительное расхождение показателей качества объекта.

Задание 20. Осуществление непрерывного улучшения характеристик объекта.

Как только решение о будущем состоянии успешно внедрено, группа осуществления бенчмаркинга может быть распущена, а улучшение показателей качества объекта переходит к службам, отвечающим за отделы подразделения или за весь объект. Путем использования групп улучшения отдела (ГУО), называемых иногда естественными рабочими группами (ЕРГ), организация может улучшать характеристики качества объекта бенчмаркинга со скоростью от 5 до 20 % в год. В процессе улучшений следует внимательно следить за тем, чтобы не снижать общее качество работы объекта (субоптимизация).

Ниже приводится список задач, завершённых во время выполнения Задания 20:

- созданы группы улучшения по отделам (ГУО);
- каждая ГУО разработала ряд показателей эффективности и производительности, характеризующих её часть объекта;
- установлены цели и требования к улучшениям;
- каждая группа разработала и осуществила серию планов улучшения;
- группы осуществления бенчмаркинга объекта умеют решать проблемы, возникающие в группах;
- характеристики качества объекта бенчмаркинга стали улучшаться со скоростью от 5 до 20 % в год.

На протяжении всего процесса бенчмаркинга составление блок-диаграмм процесса и имитационное моделирование играют очень важную роль. Конечно, блок-диаграммы можно рисовать от руки, и обычно начинают именно с них. Но как только группа осуществления бенчмаркинга объекта хотя бы в общих чертах определила картину объекта, рекомендуется, чтобы группа ввела эти данные в компьютерную программу, с помощью которой можно рассчитывать значения ключевых показателей, таких как себестоимость, длительность цикла и первоначальный доход (first-time yield). Функция компьютерной программы, позволяющая осуществлять имитационное моделирование, неоценима, когда группа осуществления бенчмаркинга разрабатывает своё решение о будущем состоянии.

Таким образом, успешная реализация концепции бенчмаркинга в организации – это вовлеченность руководства организации, понимание внутриорганизационных процессов, концентрация только на лучших примерах, непрерывный процесс улучшения своей деятельности, желание меняться и развиваться. Все изменения после внедрения мероприятий становятся обычной практикой. Если организация заинтересована в дальнейшем развитии, то необходим постоянный мониторинг того, насколько успешно работают все её организационные и производственные системы и подсистемы. Практика свидетельствует, что процесс улучшений безграничен.

В этой связи можно сделать вывод, что бенчмаркинг – вечный двигатель непрерывного самосовершенствования и улучшения деятельности организации, у которого не существует завершающего этапа общего процесса.

Глава 2

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛОВ ФГУ МНТК «МИКРОХИРУРГИЯ ГЛАЗА»

Правильно организованный процесс стратегического планирования подразумевает чётко определённые руководством организации направления деятельности всех её служб и подразделений и подчинения их работы достижению общей цели. При этом бенчмаркинг служит инструментом, способствующим развитию организации в избранном направлении путём систематического внедрения передового опыта в рамках программы непрерывного совершенствования.

Целью организации должно быть не просто сравнение с другими и ликвидация выявленных отставаний, но поиск путей, позволяющих ей обойти конкурентов, повысить прибыльность своей работы и удовлетворить другие ожидания всех заинтересованных сторон.

В настоящем параграфе осуществлено сравнение деятельности Тамбовского филиала МНТК «Микрохирургия глаза» с деятельностью других филиалов, а именно: Санкт-Петербургским, Иркутским, Екатеринбургским, Калужским, Чебоксарским, Хабаровским, Волгоградским, Новосибирским, Краснодарским и Оренбургским. Поскольку данное бенчмаркинговое исследование представляет собой процедуру определения текущих показателей работы предприятий отрасли и выявления в ней существующих тенденций, речь идет об отраслевом бенчмаркинге. Так как ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» является признанным лидером в области офтальмологии в Российской Федерации, анализируется деятельность именно его филиалов, т.е. организаций со сходными интересами, чтобы выявить существующие тенденции в таких областях, как управление финансами, обслуживание потребителей, свойства продукции и услуг, подбор и повышение квалификации персонала, совершенствование процесса оказания услуг, организация маркетинга.

Главная цель данного бенчмаркингового исследования – не просто сравнение Тамбовского филиала МНТК «Микрохирургия глаза» с другими филиалами, но применение его результатов в качестве средства обучения её работников, поддержки непрерывного развития и совершенствования, превращения её в «обучающуюся» организацию.

Информация, полученная в ходе оценки, будет являться базой для сравнения с эталоном и позволит выявить сильные и слабые стороны деятельности Тамбовского филиала МНТК «Микрохирургия глаза». Одна из задач – выявить в компании такие области, при воздействии на которые можно изменить модель ведения бизнеса, либо отыскать такие методы управления, которые способствовали бы проведению стратегических изменений в филиале.

Очевидно, что исходным фактором эффективности работы любого предприятия является понимание потребностей его ключевых клиентов. Критические факторы успеха – это самое высокое качество, самый высокий уровень сервиса, высококвалифицированный и мотивированный персонал, лучшая программа продвижения продукции и новые продукты, отвечающие требованиям рынка.

В качестве объекта бенчмаркинга в данном исследовании был установлен процесс организации медицинской деятельности, важнейшим показателем эффективности которого является обслуживание потребителей, лечебная и консультативная работа.

Цели были положены в основу формирования индикаторов, по которым анализируется реализуемость целей. Индикаторы должны послужить «базой» для сравнения с используемыми филиалами-лидерами методик достижения поставленных целей. Индикаторы достижения поставленных целей в соответствии с критическими факторами успеха указаны в табл. 2.1.

2.1. Индикаторы достижения поставленных целей

Критический фактор успеха	Индикатор
Самое высокое качество	• Отсутствие жалоб на качество обслуживания; • Сведение к минимуму ошибок при проведении лечения; • Реальные затраты времени на проведение диагностики и лечения.
Самый высокий уровень сервиса	• Отсутствие жалоб на скорость обслуживания; • Установление приемлемых для потребителей цен; • Удовлетворительный размер предоставляемых скидок.
Высококвалифицированный и мотивированный персонал	• Тщательный подбор персонала, обладающего необходимой квалификацией; • Минимально возможная численность персонала организации; • Выделение инвестиций на повышение квалификации персонала; • Удовлетворённость потребителей работой персонала, например, выполнение взятых обязательств, вежливость в общении, информированность о проводимом лечении и т.д.
Лучшая программа продвижения услуг и новые методы лечения, отвечающие требованиям рынка	• Максимально возможное количество диагностик и проведённых курсов лечения; • Охваченность регионов; • Открытие лечебно-диагностических отделений; • Информированность потребителей о новых услугах и методах диагностики и лечения; • Внедрение программы улучшений в организации диагностической и лечебной работы; • Выделение средств для внедрения программы улучшений; • Бюджет на продвижение услуги по отношению к росту объёмов продаж.

Для определения лидеров среди филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» в качестве количественных и качественных показателей, сравниваемых в процессе проведения бенчмаркингowego исследования, выбраны следующие параметры:

1. Прибыль от реализации услуг.
2. Число посещений (проведённых диагностик).
3. Количество проведённых курсов лечения.

Все вышеуказанные параметры рассматриваются в динамике за период с 2004 по 2008 гг. и представлены в табл. 2.2 Динамика показателей филиалов ФГУ «Микрохирургия глаза» за период с 2004 по 2008 гг.

2.2. Динамика изменения показателей филиалов ФГУ «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг.

Параметры	Год	Филиалы ФГУ МНТК "Микрохирургия глаза"										
		Чебоксары	Краснодар	Санкт-Петербург	Калуга	Хабаровск	Екатеринбург	Волгоград	Иркутск	Новосибирск	Оренбург	Тамбов
Прибыль от реализации, млн. р.	2004	19 500	21 256	30 295	19 727	19 164	56 576	28 894	21 841	19 360	13 806	13 738
	2005	22 935	25 001	35 633	23 203	22 540	66 544	33 985	25 689	22 771	16 239	16 158
	2006	20 780	27 256	31 025	25 658	23 586	69 019	34 589	28 191	26 052	17 636	10 413
	2007	18 036	20 591	26 348	25 998	24 871	68 578	35 879	31 582	19 628	19 853	13 738
	2008	20 605	25 661	27 453	21 230	22 679	61 921	34 502	24 885	19 300	20 077	17 500
	Итого	101 857	119 764	150 755	115 815	112 840	322 639	167 849	132 188	107 111	87 611	71 547
Число посещений, ед.	2004	33 368	56 754	99 082	93 810	95 006	165 724	69 426	23 007	33 942	54 190	41 571
	2005	35 649	60 634	105 857	100 224	101 502	177 056	74 174	24 580	36 262	57 895	43 005
	2006	37 368	63 558	110 961	105 057	106 396	185 593	77 750	25 765	38 011	60 687	44 177
	2007	36 114	62 985	109 540	108 636	108 731	203 490	74 428	47 614	31 344	89 837	48 977
	2008	40 933	62 601	106 880	110 268	116 406	228 463	85 057	35 404	39 179	117 244	65 023
	Итого	183 432	306 532	532 320	517 995	528 040	960 326	380 835	156 370	178 738	379 853	242 753
Проведено курсов лечения, ед.	2004	13 953	15 211	21 679	14 117	13 714	40 486	20 676	15 630	13 854	9 880	9 830
	2005	14 939	16 285	23 211	15 114	14 683	43 347	22 138	16 734	14 833	10 578	10 525
	2006	16 417	17 896	25 507	16 609	16 135	47 634	24 327	18 389	16 300	11 624	11 566
	2007	16 982	19 386	24 807	18 510	18 317	47 589	26 195	21 902	14 714	14 052	12 935
	2008	18 114	22 559	24 134	18 663	19 937	54 435	30 331	21 876	16 967	17 650	15 384
	Итого	80 406	91 337	119 339	83 013	82 786	233 491	123 667	94 531	76 668	63 784	60 240

Для более наглядного изображения эти же параметры в совокупности, т.е. за 5 лет представлены на рис. 2.1. Показатели лечебной работы филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг.

Рассмотрев данные табл. 2.2, можно сделать вывод, что лидирующие позиции в области проведенной диагностики и курсов лечения, а соответственно и в получении прибыли от реализации за период с 2004 по 2008 гг. среди филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» занимают такие филиалы, как Екатеринбургский, Санкт-Петербургский, Волгоградский и Иркутский филиалы ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза».

Считаем целесообразным рассмотреть качественные и количественные показатели филиалов относительно численности населения в соответствующих регионах (табл. 2.4, 2.5 и рис. 2.2).

Данные получены из результатов официальной переписи населения РФ от 2002 г.

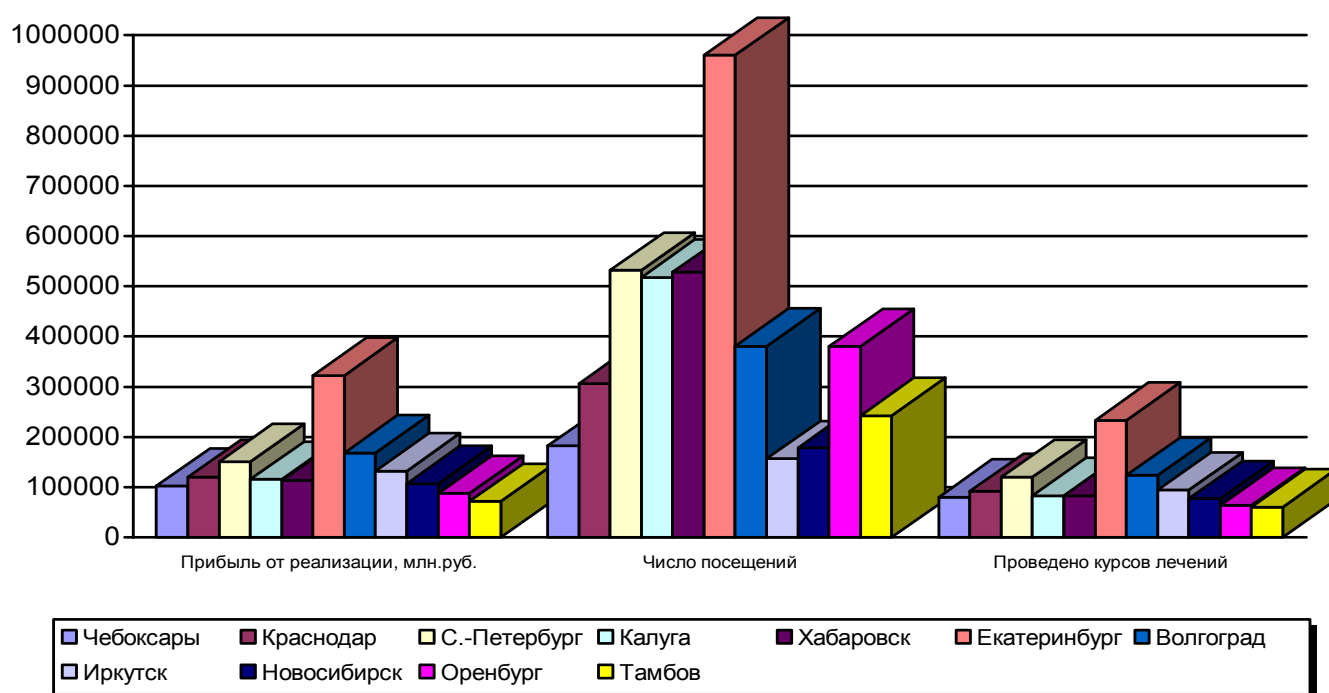


Рис. 2.1. Показатели лечебной работы филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг.

**2.4. Соотношение проведённых курсов лечения
филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период
2004 – 2008 гг. с численностью населения в данной области РФ**

Область	Численность населения, человек	Количество проведённых курсов лечения	Удельный вес проведённых курсов лечения, %
Чувашская	1 313 754	59 687	4,54
Краснодарская	5 125 221	57 378	1,12
Ленинградская	6 330 424	74 511	1,18
Калужская	1 041 641	52 849	5,07
Хабаровск	1 436 570	59 925	4,17
Свердловская	4 486 214	191 582	4,27
Волгоградская	2 699 223	90 355	3,35
Иркутская	2 581 705	74 836	2,90
Новосибирская	2 692 251	48 325	1,79
Оренбургская	2 179 551	52 687	2,42
Тамбовская	1 178 643	42 475	3,60

**2.5. Показатели проведённых курсов лечения филиалов
ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг.
относительно места жительства пациентов**

Число пролеченных пациентов в филиалах ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг., человек						
Место жительства пациентов	Чебоксары	Краснодар	Санкт-Петербург	Калуга	Хабаровск	
Данный город	59 687	57 378	74 511	52 849	59 925	
Данная область						
Из других регионов, в том числе	20 719	33 959	44 828	30 164	22 861	
из других областей РФ	19 562	32 344	32 021	26 299	22 773	
из республик СНГ	1076	1539	9905	1970	64	
из дальнего зарубежья	82	75	2902	1895	24	
ВСЕГО	80 406	91 337	119 339	83 013	82 786	
Место жительства пациентов	Екатеринбург	Волгоград	Иркутск	Новосибирск	Оренбург	Тамбов
Данный город	191 582	90 355	74 836	48 325	52 687	42 475
Данная область						
Из других регионов, в том числе	41 909	33 312	19 695	28 343	11 097	17 765
из других областей РФ	39 374	23 379	18 894	20 568	4 394	17 419
из республик СНГ	2440	9758	185	7714	6628	332
из дальнего зарубежья	94	174	616	62	75	14
ВСЕГО	233 491	123 667	94 531	76 668	63 784	60 240

Как мы видим, картина несколько меняется. И на основании данных таблицы 2.4 «Показатели проведённых курсов лечения филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг. относительно места жительства пациентов», табл. 2.5 «Соотношение проведённых курсов лечения филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг. с численностью населения в данной области РФ», рис. 2.2. «Показатели лечебной работы филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг. относительно численности населения в данных областях» определены те филиалы, которые применяют «превосходную практику» в той области, которая интересует Тамбовский филиал. Это Калужский, Хабаровский, Чебоксарский и Екатеринбургский.

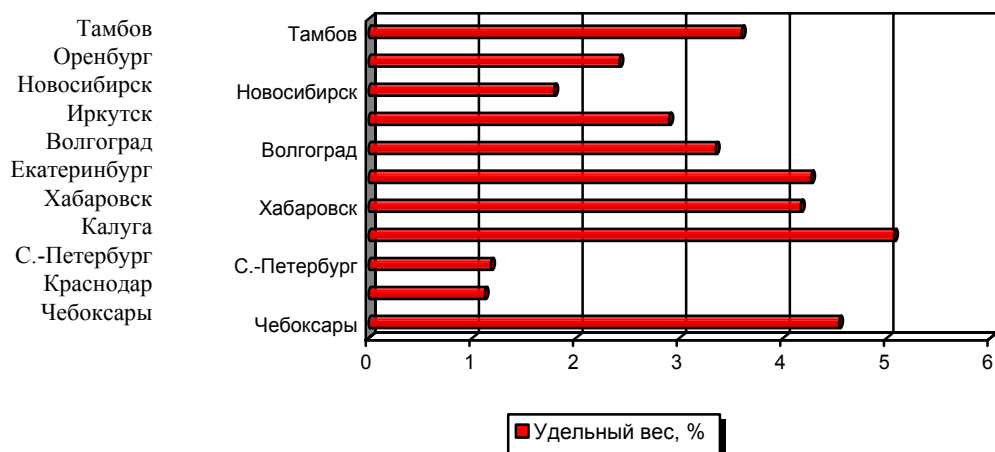


Рис. 2.2. Показатели лечебной работы филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг.

Внешняя информация получена централизованно в головной организации ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза», а также путём анкетирования, проведения интервью, посещений филиалов, анализа их оперативной деятельности.

Рассмотрим также работу филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг. в плане охваченности регионов или, другими словами, прикреплённых областей, СНГ и дальнего зарубежья. Данные представлены на рис. 2.3 Охваченность регионов.

По данным рис. 2.3 бесспорным лидером среди филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг. в плане охваченности регионов является С.-Петербургский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза», Екатеринбургский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза»; лидирующие позиции относительно Тамбовского филиала занимают также такие филиалы, как Екатеринбургский, Краснодарский, Волгоградский, Новосибирский, Калужский филиалы ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза».

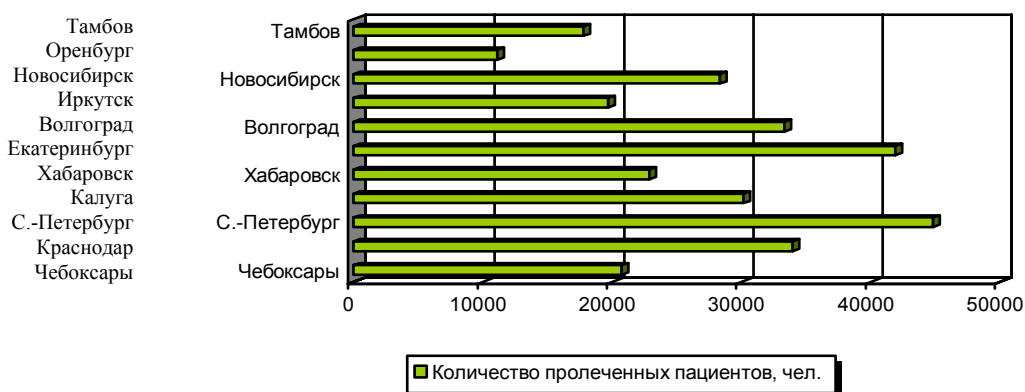


Рис. 2.3. Охваченность регионов

Сгруппировав собранные на основании анкетирования данные, был проведён сравнительный анализ организации маркетинга в филиалах, который представлен в прил. 1.

Сравнительный анализ показателей деятельности филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» позволил сформировать предпосылки идентификации конкурентных преимуществ и стратегических ориентиров развития тамбовского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза».

2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИЛИАЛОВ ФГУ МНТК «МИКРОХИРУРГИЯ ГЛАЗА» И НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМБОВСКОГО ФИЛИАЛА

Исследование потенциала Тамбовского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» в сравнении с другими филиалами позволило ответить на следующие вопросы:

- В каких областях, где требуются незначительные усовершенствования или они не нужны вовсе, Тамбовский филиал находится на уровне выше среднего среди сравниваемых организаций?
- В каких областях находится примерно на одном уровне с остальными организациями и соответственно усовершенствования необходимы для получения конкурентных преимуществ?
- В каких аспектах уступает другим организациям в эффективности, и следует решить, какие усовершен-

ствования наиболее желательны для всех заинтересованных сторон?

– В каких областях не располагает достаточными данными для принятия решений или эти данные не применимы к ней, т.е. в этих областях желательно продолжить настоящее или провести дополнительные исследования?

Необходимо точно установить, в чём и насколько Тамбовский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» отстает от других филиалов, и определить очередность устранения выявленных недостатков с учётом их значимости.

Примеры передового опыта, выявленные в ходе внешнего внутриотраслевого бенчмаркинга, а именно позиции филиалов относительно друг друга, представлены в табл. 2.6.

2.6. Рейтинг филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза»

Филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза»	Место по данному показателю
1. Показатели лечебной работы филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» за период 2004 – 2008 гг. относительно численности населения в данных областях	
Чебоксары	2
Краснодар	11
С.-Петербург	10
Калуга	1
Хабаровск	4
Екатеринбург	3
Волгоград	6
Иркутск	7
Новосибирск	9
Оренбург	8
Тамбов	5
2. Охваченность регионов	
Чебоксары	8
Краснодар	3
С.-Петербург	1
Калуга	5
Хабаровск	7
Екатеринбург	2
Волгоград	4
Иркутск	9
Новосибирск	6
Оренбург	11
Тамбов	10

Продолжение табл. 2.6

Филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза»	Место по данному показателю
3. Организация маркетинга	
Чебоксары	1
Краснодар	4
С.-Петербург	5
Калуга	1
Хабаровск	2
Екатеринбург	1
Волгоград	5
Иркутск	7
Новосибирск	5
Оренбург	6
Тамбов	3
4. Управление финансами	
Чебоксары	1
Краснодар	1
С.-Петербург	3

Калуга	2
Хабаровск	1
Екатеринбург	2
Волгоград	4
Иркутск	5
Новосибирск	6
Оренбург	7
Тамбов	3

5. Управление производством

Чебоксары	1
Краснодар	2
С.-Петербург	3
Калуга	1
Хабаровск	2
Екатеринбург	1
Волгоград	1
Иркутск	3
Новосибирск	4
Оренбург	5
Тамбов	3

Продолжение табл. 2.6

Филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза»	Место по данному показателю
---------------------------------------	-----------------------------

6. Управление персоналом

Чебоксары	1
Краснодар	1
С.-Петербург	2
Калуга	1
Хабаровск	3
Екатеринбург	1
Волгоград	4
Иркутск	5
Новосибирск	5
Оренбург	5
Тамбов	4

7. Административная деятельность

Чебоксары	1
Краснодар	3
С.-Петербург	2
Калуга	1
Хабаровск	3
Екатеринбург	3
Волгоград	3
Иркутск	5
Новосибирск	4
Оренбург	4
Тамбов	2

8. Организация работы с потребителями

Чебоксары	2
Краснодар	4
С.-Петербург	2
Калуга	1
Хабаровск	2
Екатеринбург	3
Волгоград	3
Иркутск	4
Новосибирск	6

Оренбург	7
Тамбов	5

Исследование позволило выявить следующее. Наибольший объём оказанных услуг за период с 2004 – 2008 гг. относительно Тамбовского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» у Калужского, Чебоксарского, Екатеринбургского и Хабаровского филиалов.

Рассмотрим показатели деятельности именно этих филиалов.

Тамбовский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» в целом имеет неплохие показатели по сравнению с другими филиалами ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» и среди 11 филиалов занимает пятую позицию по количеству проведённых курсов лечения и седьмую позицию в целом относительно примеров передового опыта всех филиалов. Основные недостатки, выявленные в ходе исследования у Тамбовского филиала находятся в таких областях, как охваченность регионов, организация работы с потребителями и управление персоналом. Что касается таких областей, как управление финансами, производством, и маркетинговой деятельности, то здесь Тамбовский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» стабильно занимает третью позицию, что является достаточно высоким показателем и характеризуется основательным подходом к данным аспектам. По организации административной деятельности Тамбовский филиал занимает второе место.

Проанализируем, какие методы используют филиалы-лидеры для достижения высоких показателей, чтобы затем использовать их передовой опыт для усовершенствования организации деятельности Тамбовского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза».

Рассмотрим такой показатель, как охваченность регионов, который подразумевает проведение диагностики и лечения в других областях, а также в ближнем и дальнем зарубежье. Лидирующую позицию здесь занимает Екатеринбургский филиал, что обусловлено, в первую очередь, конечно, экономическим состоянием и географическим положением г. Екатеринбурга, а также месторасположением лечебно-диагностических отделений филиала, находящихся в г. Тюмень и в г. Ханты-Мансийск. У Калужского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» лечебно-диагностических отделения открыты сразу в трёх крупных областных центрах: Орле, Туле и Брянске.

Лечебно-диагностические отделения в других филиалах ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» следующие:

- Хабаровский филиал: г. Владивосток, г. Южно-Сахалинск;
- Чебоксарский филиал: г. Кишинев.

У Тамбовского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» функционирующих лечебно-диагностических отделений пока нет, но планируется открыть их в г. Воронеже и в г. Пензе.

Что касается такого важного для медицинского учреждения показателя, как организация работы с потребителями, лидирующую позицию занимает Калужский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза». Рассмотрим подробнее подход данного филиала к качеству медицинского обслуживания.

Философия совершенства медицинского обслуживания, которой придерживается Калужский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза», основывается на принципах уважения к пациентам, сочувствия к ним, предоставления услуг опытных специалистов. Ответственные решения принимаются при обязательном учёте мнения пациентов, членов их семей. Работники несут персональную ответственность за исполнение своих обязанностей, а именно:

- профессиональное выполнение своей работы;
- создание запоминающегося, положительного образ филиала;
- контроль исполнения медицинских назначений;
- соблюдение установленных требований к одежде и внешнему виду;
- охрана окружающей среды;
- оказание помощи пациентам;
- невмешательство в их частную жизнь;
- соблюдение конфиденциальности сведений о пациентах;
- участливое отношение к пациентам;
- уважение индивидуальных особенностей пациентов.

При знакомстве работник должен следовать следующей схеме:

- представиться;
- узнать, как зовут пациента;
- беседовать с ним, глядя ему в глаза;
- вести беседу приятным голосом.

При беседе с пациентом работник должен следовать следующей схеме:

- правильно задавать вопросы;
- до конца выслушивать ответы;
- сообщать необходимую пациенту информацию.

Общаясь с пациентом, сотрудники филиала обязаны:

- демонстрировать правильное понимание пожеланий пациентов, повторяя сказанное, и проявлять участие к просьбам;
- уметь извиняться перед пациентами, применяя соответствующие формы извинений;

– всеми возможными средствами улучшать любую ситуацию, сообщая пациенту обо всех вариантах её решения.

При ответе на телефонный звонок работник должен следовать следующей схеме:

- сообщить, что клиент звонит в филиал;
- представиться, сообщив название отделения, своё имя и должность;
- предложить помощь.

При прощании с пациентом работник должен следовать следующей схеме:

- предложить дополнительную помощь;
- убедиться в том, что пациент удовлетворён обслуживанием;
- дать краткие наставления на будущее;
- поблагодарить.

В Калужском филиале ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» разработаны и внедрены процессы, направленные на укрепление лояльности пациентов. Основным источником информации об удовлетворенности потребителей служат официальные опросы и другие методы (таблица 2.7).

2.7. Методы изучения пациентов

Методы	Существующие пациенты	Потенциальные пациенты
Исследование уровня удовлетворенности пациентов	М	
Звонки по телефону выписанным пациентам	Д	
Опросы на местах предоставления отдельных услуг	Д	
Фокус-группы	ММ, Н	Н
Участие высшего руководства в обходах	Д	
Обходы пациентов	Д	
Работа с претензиями пациентов	Д	
Опрос общественного мнения	Г	Г
Оценка результативности отдельных мероприятий	М	М
Почтовые опросы	Н	Н
Прямые методы маркетинга	Н	Н
Работа с сайтами и электронной почтой	Д	Д
Дни открытых дверей	Н	Н
Исследование удовлетворённости медицинского персонала	Г	Г

Условные обозначения: Д – каждый день, Н – каждую неделю, М – каждый месяц, ММ – каждые два месяца, К – каждый квартал, Г – каждый год, Н – по мере необходимости.

Программа исследований потребителей изучает потребности пациентов и тенденции их изменения, которые рассматриваются в качестве исходной информации при ежегодном пересмотре стратегических планов.

В Чебоксарском филиале ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» управление основано на учёте потребностей потребителей, в соответствии с которыми был составлен «План достижения делового совершенства». В этом плане описаны действующие стандарты обслуживания пациентов и удовлетворения их потребностей, модель совершенствования деятельности на основе цикла (планируй–делай–проверяй–действуй) – цикл Деминга PDCA. При связи с пациентами используются все современные средства: личные контакты, почта, электронные письма, Интернет. Запросы обрабатываются сразу по их получении и заносятся в базу данных, которая еженедельно контролируется руководством. Это необходимо для того, чтобы выявлять тенденции в настроениях пациентов и учитывать их для совершенствования деятельности. При этом работники филиала самостоятельно разрешают претензии потребителей. Описания медицинских услуг, процедур взаимодействия с пациентами и письменные инструкции, содержащиеся в документе «План достижения делового совершенства», предусматривают все нюансы для обеспечения лояльности пациентов. Отчёты о поступивших претензиях, с их статистическим анализом, подготавливаются еженедельно и доступны руководителям всех подразделений.

В Екатеринбургском филиале ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» администрация ежегодно вырабатывает стратегический план развития, в котором основными критериями являются три главные составляющие (табл. 2.8).

2.8. Ключевые факторы успеха

Совершенство лечения больных:

- наивысший уровень лечения;
- практика методов, доказавших свою эффективность;
- репутация лучшей клиники.

Совершенство обслуживания и ухода:

- Екатеринбургский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» – привлекательное место работы;
- филиал – лидер в создании культуры наилучшего обслуживания клиентов;
- культура стремления к совершенству и многообразию, постоянное обучение сотрудников и внедрение инноваций.

Эффективность работы:

- высокая финансовая эффективность, способствующая росту оборотов капитала, развитию и устойчивой работе филиала.

Развитие персонала является одним из главных направлений деятельности Екатеринбургского филиала. Администрация считает работников своим главным ресурсом и наиболее важным фактором достижения успеха. Поэтому повышение удовлетворенности сотрудников наряду с завоеванием потребителя является для них одним из приоритетных направлений деятельности. Это, в свою очередь, непосредственно сказывается на финансовых показателях работы филиала. Стремление к созданию сильной корпоративной культуры – отличительная особенность Екатеринбургского филиала. Ему свойственна «семейная» атмосфера, когда все члены организации вовлечены в процесс управления и активно участвуют в принятии решений на всех стадиях деятельности. В процессе создания корпоративной культуры, ориентированной на потребителя, ключевую роль играют понимание и принятие всеми сотрудниками принципов, заложенных в основу деятельности филиала. Доведение до работников базисных ценностей компании, её этики должно являться непрерывной деятельностью, призванной объединить всех работников общей идеей, вселить в них командный дух, способствующий достижению стратегических целей филиала. Так, всем вновь принимаемым на работу в Екатеринбургский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» сотрудникам раздают брошюры с описаниями системы взглядов и корпоративных ценностей компании.

Делегирование полномочий – один из основополагающих принципов деятельности Хабаровского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза». Этот филиал всё больше тяготеет к горизонтальным структурам управления и снижению иерархичности. Работники хотят непосредственно участвовать в процессе принятия решений, особенно касающихся их самих. Первым шагом в привлечении персонала к делам филиала является понимание сотрудниками своей роли в деятельности компании и достигаемых ею результатах. Администрация филиала считает, что основная причина неудовлетворительной работы кроется в том, что у людей отсутствует понимание того, чем они занимаются и зачем приходят на службу. Мотивация сотрудников не менее важна, чем понимание нужд клиентов и их удовлетворение. Если у человека есть время реально понять, что от него ожидают и чему способствуют результаты его труда, то мотивация последует автоматически. Здесь стараются создать такую обстановку, в которой поощряется высказывание людьми своих точек зрения и воспитывается умение к ним прислушиваться и принимать их, цель – дать людям свободу действий, свободу высказать то, что они думают, превратить в действия то, что они имеют в головах. Понимание работниками своей важности в филиале начинается с доведения до них целей и задач компании или, даже, участия их в разработке стратегии. Около 70 % работников принимают участие в составлении годовых бизнес-планов.

Администрация Калужского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» разрабатывает систему показателей, по которым оценивает, насколько успешна организационная стратегия и насколько достигнуты стратегические цели. При планировании применяется стратегическая модель управления или временной график, на котором указаны этапы планируемых работ и сроки их исполнения. Эта модель отражает краткосрочные и долгосрочные цели организации. Система показателей, применяемая филиалом для оценки своей деятельности, приведена в таблице 2.9.

2.9. Система показателей для оценки деятельности Калужского филиала ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза»

Аспекты делового совершенства	Показатели
Совершенство лечения больных	– показатели общей эффективности работы филиала; – соблюдение эпидемиологических требований; – показатели безопасности пациентов; – количество осложнений при лечении пациентов.
Совершенство обслуживания и работы	– количество выдвижений на руководящие должности; – текучесть кадров, количество вакантных мест;

	– уровень удовлетворенности врачей; – показатели исследования удовлетворенности персонала; – уровень удовлетворенности пациентов качеством обслуживания, процессом лечения, условиями пребывания в пансионате филиала.
Эффективность работы филиала	– развитие и рост; – объём прибыли.

В Чебоксарском филиале ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» каждый работник ежегодно тестируется на знание требований безопасности, что служит условием продления трудового договора. Руководство филиала постоянно взаимодействует с коллективом: проводит совещания с руководителями подразделений, собрания в коллективах, организует часы приёма сотрудников, отвечает на их вопросы по электронной почте. Высокой мотивации и развитию у подчиненных чувства ответственности способствуют методы, среди которых выделяются следующие:

- образовательные инициативы: возможность карьерного роста по результатам обучения и повышения квалификации, наставничество, выделение средств на повышение квалификации сотрудников, надбавки к заработной плате за ученые степени, возможность учиться без отрыва от работы;
- моральное и материальное стимулирование работников: благодарственные письма, отличительные знаки на рабочих местах, моральное поощрение со стороны руководителей, проведение торжественных мероприятий, организация совместных пикников и праздничных вечеров, премирование;
- социальное страхование: гибкий график работы для сотрудников, имеющих детей, программа выплат в пенсионный фонд, оплачиваемый отпуск по уходу за детьми, долгосрочное медицинское страхование.

Екатеринбургский филиал ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» ежегодно оценивает уровень удовлетворенности персонала и поддержки руководства при помощи опросов. Ответы на вопросы стандартной анкеты вносятся в базу данных филиала. Для поддержания лояльности врачей и медсестер применяются специальные мотивационные стратегии.

Подводя итоги, можно выделить ряд направлений, по которым движутся филиалы, достигшие делового совершенства (филиалы-лидеры).

В первую очередь, это, конечно, ориентация на потребителя. Подавляющее большинство филиалов-лидеров считают удовлетворение потребителя основой своей деятельности, руководствуясь при этом принципом: «Клиент не зависит от нас, но мы зависим от клиента».

Вторым большим блоком является работа с персоналом. Собственные сотрудники признаются в качестве основного ресурса почти всеми филиалами-лидерами. Эти компании стремятся создать сильную корпоративную культуру, ориентированную на удовлетворение потребителя и совершенствование деятельности, используют делегирование полномочий и командную организацию труда для вовлечения работников в дела филиала и повышения уровня ответственности за выполняемую работу.

Культура непрерывных усовершенствований является одним из важных факторов успеха филиалов-лидеров. В постоянно меняющемся мире, в условиях жёсткой конкуренции обеспечение стабильности уже не может быть достаточным условием для успешной деятельности компании в длительном периоде времени. Постоянное улучшение за счёт использования новых технологий, внедрения инноваций и поощрения инициативы сотрудников может стать ключом к достижению высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

При этом в филиалах, достигших делового совершенства, чрезвычайно высока роль стратегического планирования. При стремительном изменении внешних условий, чтобы сохранить устойчивость, организация нуждается в чётком, известном и принимаемом на всех уровнях управления курсе, продвигающем организацию к достижению долгосрочных целей. Кроме того, грамотное планирование помогает находить в море информации и постоянно появляющихся нововведений те, которые будут максимально эффективны именно в данном филиале.

Немаловажными направлениями деятельности для филиалов-лидеров являются также охрана окружающей среды и взаимодействие с обществом. Они положительно влияют на репутацию филиала и отношение к нему со стороны потребителей и работников.

Надо заметить, что для крупных организаций характерно стремление к развитию по всем направлениям и использование гораздо более широкого, по сравнению с двумя другими категориями, набора методов достижения долгосрочного успеха. Малые предприятия, в силу большей ограниченности ресурсов (в первую очередь финансовых), акцентируют свои усилия на небольшом числе направлений, создающих для них конкурентные преимущества, и стремятся достичь на них максимальной эффективности.

В целом, можно сказать, что опыт филиалов-лидеров весьма показателен и может быть полезен Тамбовскому филиалу ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» в его движении к успеху и достижению высокого уровня конкурентоспособности. Это позволит ему на равных конкурировать с другими компаниями и уверенно отвечать на вызовы рынка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях функционирования в качестве инструмента обеспечения и улучшения качества деятельности организации может быть использован бенчмаркинг. Бенчмаркинг – метод управления, направленный на улучшение качества и достижение превосходства в конкурентной борьбе.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности – развивается как наука в 1976 – 1986 гг., благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982 – 1986 гг., когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться у предприятий вне их сектора или отрасли, а не у своих конкурентов.

Четвёртое поколение бенчмаркинга это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнёров.

Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации междугородных обменов с учётом культуры и национальных процессов организации производства.

Бенчмаркинг включает в себя:

- сравнение организации и её подразделений с лучшими организациями, независимо от того, какой отрасли промышленности или стране они принадлежат;
- сравнение бизнес-процессов с лучшими аналогичными процессами в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании (best value);
- сравнение производственных процессов с лучшими из аналогичных процессов в другой отрасли или во всех отраслях промышленности для достижения наибольшей стоимости компании;
- сравнение продуктов и услуг, произведённых организацией, с продуктами и услугами её сильнейших конкурентов;
- сравнение различных типов оборудования с целью выбора наилучшего (best-value) оборудования;
- внедрение выбранных наилучших методов и приёмов работы;
- выявление тенденций развития лучших методов и приёмов работы и следование им;
- выполнение и превышение ожиданий клиентов и потребителей.

Основные этапы внедрения и планирования процесса бенчмаркинга в организации можно представить в следующем виде:

Этап I. Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов).

Этап II. Сбор и анализ внутренних данных.

Этап III. Сбор и анализ внешних данных.

Этап IV. Улучшение качества работы объекта.

Этап V. Постоянное улучшение.

В качестве объекта монографического исследования выбран Тамбовский филиал МНТК «Микрохирургия глаза». В монографии представлены результаты сравнения деятельности Тамбовского филиала МНТК «Микрохирургия глаза» с деятельностью других филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза», а именно: Санкт-Петербургским, Иркутским, Екатеринбургским, Калужским, Чебоксарским, Хабаровским, Волгоградским, Новосибирским, Краснодарским и Оренбургским.

Исследование позволило выделить ряд направлений, по которым развиваются филиалы-лидеры.

В первую очередь, это, конечно, ориентация на потребителя. Подавляющее большинство филиалов-лидеров считают удовлетворение потребителя основой своей деятельности, руководствуясь при этом принципом: «Клиент не зависит от нас, но мы зависим от клиента».

Вторым большим блоком является работа с персоналом. Собственные сотрудники признаются в качестве основного ресурса почти всеми филиалами-лидерами. Эти компании стремятся создать сильную корпоративную культуру, ориентированную на удовлетворение потребителя и совершенствование деятельности, используют делегирование полномочий и командную организацию труда для вовлечения работников в дела филиала и повышения уровня ответственности за выполняемую работу.

Культура непрерывных усовершенствований является одним из важных факторов успеха филиалов-лидеров. В постоянно меняющемся мире, в условиях жесткой конкуренции обеспечение стабильности уже не может быть достаточным условием для успешной деятельности компании в длительном периоде времени. Постоянное улучшение за счёт использования новых технологий, внедрения инноваций и поощрения инициативы сотрудников может стать ключом к достижению высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

При этом в филиалах, достигших делового совершенства, чрезвычайно высока роль стратегического планирования. При стремительном изменении внешних условий, чтобы сохранить устойчивость, организация нуждается в чётком, известном и принимаемом на всех уровнях управления курсе, продвигающем организацию к достижению долгосрочных целей. Кроме того, грамотное планирование помогает находить в море информации и постоянно появляющихся нововведений те, которые будут максимально эффективны именно в данном филиале.

В целом, можно сказать, что опыт филиалов-лидеров весьма показателен и может быть полезен Тамбовскому филиалу ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» в его движении к успеху и достижению высокого уровня конкурентоспособности. Это позволит ему на равных конкурировать с другими компаниями и уверенно отвечать на вызовы рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2005. – 736 с.
2. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент. Прогнозирование. Реинжиниринг. Бенчмаркинг / И.Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
3. Баскакова, О.В. Экономика организаций (предприятий) : учебное пособие / О.В. Баскакова. – 2-е изд., испр. – М. : Дашков и К, 2006. – 272 с.
4. Басовский, Л.Е. Менеджмент : учебное пособие для вузов / Л.Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2003. – 216 с.
5. Белокопровин, Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) // Маркетолог. – 2005. – № 7. – С. 5 – 8.
6. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие для вузов / И.К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
7. Боган, К. Бизнес-разведка: внедрение передовых технологий / К. Боган, М. Инглиш. – М. : Вершина, 2005. – 368 с.
8. Бок Зи Коу. Экономика Японии: Какая она? / Бок Зи Коу. – М. : Экономика, 2002. – 350 с.
9. Быкадоров, В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия : практическое пособие / В.Л. Быкадоров, П.Д. Алексеев. – М. : «Изд-во ПРИОР», 2000. – 96 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учебное пособие / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, 2008. – 176 с.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент : учебник для вузов / В.Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2004. – 458 с.
12. Виноградова, С. Не шпионаж, а средство продаж / С. Виноградова // Финансовая газета. – 2000. – № 8. – С. 13.
13. Галенко, В.П. Менеджмент : учебник для вузов / В.П. Галенко, А.И. Рахманов, О.А. Страхова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003.
14. Гантер, Б. Типы потребителей: введение в психографику / Б. Гантер, А. Фернхам ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
15. Герасимов, Б.И. Управление качеством : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2007. – 272 с.
16. Голубева, Т.Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2004. – № 1. – С. 60 – 62.
17. Горемыкин, В.А. Экономическая стратегия предприятия : учебник для вузов / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М. : Филинь, 2001. – 506 с.
18. Давыдова, Л.А. Экономика и управление предприятием: Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России : учебное пособие для вузов / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
19. Данилов, И.П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1.
20. Джордж, С. Всеобщее управление качеством / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – М. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
21. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием : учебное пособие для вузов / Н.Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 491 с.
22. Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 86 с.
23. Иванов, С. Бенчмаркинг – стратегия конкурентной борьбы / С. Иванов // Бизнес среда. – 2008. – № 39. – С. 13.
24. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для вузов / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2004. – 584 с.
25. Кемп, Р. Бенчмаркинг – обзор опыта достижения делового совершенства / Р. Кемп // Европейское качество. – 2004. – № 2.
26. Кобаяси, И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятии / И. Кобаяси. – М. : Изд-во РИА «Стандарты и качество», 2006. – 248 с.
27. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, 1998. – 279 с.
28. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2001. – 944 с.
29. Куликов, Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г.В. Куликов. – М. : Экономика, 2000.

30. Кэмп, Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кэмп. – М. : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
31. Лафта, Дж.К. Менеджмент : учебник для вузов / Дж.К. Лафта. – М. : Кнорус, 2002. – 264 с.
32. Лукичёва, Л.И. Управление организацией : учебное пособие для студентов вузов / Л.И. Лукичёва ; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2008. – 360 с.
33. Маркетинг : словарь / Г.Л. Азоев и др. – М. : Экономика, 2000. – 362 с.
34. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Г.А. Васильева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 208 с.
35. Маслов, Д. Малый бизнес: японский путь к успеху / Д. Маслов, Э. Белокровин. – М. : Изд-во ДМК, 2005. – 192 с.
36. Маслова, Т.Д. Маркетинг : учебник для вузов / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – 2-е изд., доп. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
37. Менеджмент организации: Современные технологии : учебное пособие для вузов / под ред. Н.Г. Кузнецова, И.Ю. Солдатовой. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 480 с.
38. Менеджмент организации: Современные технологии : учебное пособие для вузов / под ред. Н.Г. Кузнецова, И.Ю. Солдатовой. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 480 с.
39. Менеджмент организации : учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 432 с.
40. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. В.И. Королева. – М. : Экономистъ, 2004. – 432 с.
41. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1995. – 702 с.
42. Мешков, А.А. Маркетинг : учебное пособие / А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – М. : Дашков и К, 2002. – 172 с.
43. Михайлова, Е.А. Бенчмаркинг / Е.А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.
44. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 134 – 139.
45. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга: внутренний сопоставительный анализ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 121 – 133.
46. Михайлова, М.Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 18 – 21.
47. Мнение экспертов EFQM о лучших практических методах бенчмаркинга // Европейское качество. – 2002. – № 2. – С. 34.
48. Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: Теория, практика, информационные технологии : учебное пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
49. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг : учебное пособие для вузов / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.Н. Соколова. – М. : Проспект, 2005. – 232 с.
50. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках : учебник для вузов / Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман ; под ред. Б.В. Прыкина. – М. : Банки и биржи, 1998. – 415 с.
51. Организационно-экономический механизм управления затратами промышленного предприятия / С.В. Селютина, Б.И. Герасимов, Л.В. Пархоменко, Е.И. Епифанцева. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. – 112 с.
52. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2003. – 376 с.
53. Пилчер, Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Терри Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40 – 46.
54. Прыкин, Б.В. Экономический анализ предприятия : учебник для вузов / Б.В. Прыкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 360 с.
55. Психология менеджмента : учебник для вузов / под ред. С.Г. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.
56. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : Изд-во РИА «Стандарты и качество», 2006.
57. Романенко, И.В. Экономика предприятия / И.В. Романенко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 264 с.
58. Семенов, А.К. Основы менеджмента : учебник для вузов / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М. : ИТК «Дашков и К», 2004. – 300 с.
59. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации : учебник для вузов / А.М. Смолкин. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 248 с.
60. Соуэр, В. Бенчмаркинг в больницах / В. Соуэр // Деловое совершенство. – 2008. – № 1.
61. Социальный менеджмент : учебное пособие для вузов / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев, Н.С. Данакин и др. ; под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2002. – 271 с.
62. Тertyшник, М.И. Экономика предприятия: учебно-методический комплекс : учебное пособие для вузов / М.И. Тertyшник. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
63. Титова, Н.Е. Маркетинг : учебное пособие для вузов / Н.Е. Титова, Ю.П. Кожаев. – М. : Владос, 2003. –

352 с.

64. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 928 с.

65. Уайт, С. Основы маркетинга / С. Уайт ; пер. с англ. – М. : Астрель, 2004. – 425 с.

66. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учебное пособие / С.В. Пономарёв, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин и др. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 248 с.

67. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 347 с.

68. Харрингтон, Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

69. Харрингтон, Х.Дж. Пять столпов организационного совершенства. Кн. 1. Совершенство управления процессами / Дж.Х. Харрингтон. – М. : Изд-во РИА «Стандарты и качество». 2005.

70. Чудновская, С.Н. История менеджмента : учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб. : Питер, 2005. – 239 с.

71. Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии : учебное пособие для вузов / Г.И. Шепеленко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. – 592 с.

72. Шмидт, К. Бенчмаркинг – инструмент определения собственного уровня развития и основа успешного внедрения системы всеобщего управления качеством // Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации качества. Берлин, сентябрь 1996 г. : сборник переводов с англ. / под ред. и с предис. Ю.П. Адлера. – М. : ГП «Редакция журнала "Стандарты и качество"», 1997. – 224 с.

73. Экономика предприятия (фирмы) : учебник для вузов / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 601 с.

74. Экономика предприятия. Сборник задач : учебное пособие для вузов / Н.Ф. Ревенко, А.Г. Схиртладзе, К.Д. Гайворонская [и др.] ; под ред. Н.Ф. Ревенко. – М. : Высшая школа, 2007. – 191 с.

75. Экономика предприятия : учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Прасолова и др. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1996. – 367 с.

76. Экономика предприятия : учебное пособие / А.И. Ильин, В.И. Станкевич, Л.А. Лобан и др. ; под общ. ред. А.И. Ильина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Новое знание, 2005. – 698 с.

77. Экономика предприятия : учебное пособие для вузов / под ред. Е.Л. Кантора. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 400 с.

78. Management: Quality and Competitiveness / J.M. Ivancevich, P. Lorenzi, S.J. Skinner. – Boston, 1994. – 660 p.

79. Jobber, D. Principles and practice of marketing / D. Jobber. – Second edition. – London, 1998. – 711 p.

80. Pride, W.M. Marketing: Concepts and strategies / W.M. Pride, O.C. Ferrell. – Tenth edition. – Boston, 1997. – 665 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ

П1. Анализ организации маркетинга в филиалах МНТК «Микрохирургия глаза»

№ п/п	Вопросы	Чебоксары		Краснодар		Санкт-Петербург		Калуга		Хабаровск		Екатеринбург		Волгоград		Иркутск		Новосибирск		Оренбург		Тамбов	
		ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Знает ли филиал свои сегменты рынка и требования ранка к предоставляемым услугам?	НП	4	НП	4	М	3	НП	4	ОХ	5	НП	4	М	3	М	3	НП	4	НП	4	ОХ	4
2	Знает ли филиал пожелания потребителей относительно её услуг?	ОХ	5	М	3	М	3	М	3	НП	4	НП	4	НП	4	НП	4	НП	4	НП	4	НП	4
3	Хорошо ли филиал представляет, какова структура затрат и прибыльность каждой услуги?	НП	4	СМ	2	НП	4	ОХ	5	ОХ	5	ОХ	5	М	3	СМ	2	М	3	М	3	НП	4
4	Качество услуг в сравнении с услугами конкурентов, которые предоставляются по такой же цене	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3	ПО	3
5	Степень изменения предоставляемых услуг за последние 5 лет, %	40	4	40	4	40	4	40	4	40	4	40	4	30	3	30	3	40	4	30	3	40	4
6	Уровень контроля за внедрением новых услуг	В	4	ОВ	5	С	3	В	4	ОВ	5	С	3	В	4	В	4	С	3	Н	2	В	4
7	Каков уровень сервисного сопровождения услуг филиала?	ОВ	5	В	4	С	3	ОВ	5	С	3	ОВ	5	В	4	В	4	С	3	С	3	В	4
8	Влияли ли изменения цен на объём продаж?	Нт	5	Вн	4	Вн	4	Нт	5	Вн	4	Нт	5	Нз	3	Нз	3	Нз	3	Вн	4	Вн	4
9	Используете ли Вы рекламу в качестве привлечений потребителей?	П	5	П	5	ВВ	4	П	5	П	5	П	5	ВВ	4	ВВ	4	ВВ	4	Р	3	П	5
10	Когда филиал в последний раз сообщал о своей деятельности в СМИ?	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5	Нд	5
ИТОГО		43		39		36		43		42		43		36		35		36		34		41	

Условные обозначения: НП – неплохо; ОХ – очень хорошо; М – мало; СМ – смутно; ПО – примерно одинаковое; Н – низкий; С – средний; В – высокий; ОВ – очень высокий; Нз – незначительно; Вн – весьма незначительно; Р – редко; П – постоянно; ВВ – время от времени; Нд – недавно; Нт – нет.

П2. Финансовый анализ в филиалах

№ п/п	Вопросы	Чебоксары		Краснодар		Санкт-Петербург		Калуга		Хабаровск		Екатеринбург		Волгоград		Иркутск		Новосибирск		Оренбург		Тамбов	
		ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Каким образом в Вашем филиале осуществляется управление себестоимостью продукции?	ПУ	1	ПА	2	ПА	2	ПА	2	ПА	2	ПА	2	ПА	2	ПА	2	ПА	2	ПУ	1	П	3
2	Известна ли структура себестоимости Ваших услуг?	Ц	1	ОП	2	ОП	2	ОП	2	ОП	2	ОП	2	ОП	2	Ц	1	Ц	1	Ц	1	Ц	1
3	Какова динамика накладных расходов?	С	3	БИ	2	Р	1	БИ	2	С	3	БИ	2	БИ	2	БИ	2	Р	1	Р	1	БИ	2
4	Какова динамика кредиторской задолженности?	С	3	С	3	БИ	2	БИ	2	БИ	2	БИ	2	БИ	2	БИ	2	БИ	2	БИ	2	БИ	2
5	Какова динамика дебиторской задолженности?	С	3	С	3	С	3	БИ	2	С	3	С	3	БИ	2	БИ	2	БИ	2	БИ	2	С	3
6	Какова величина просроченной кредиторской и дебиторской задолженности?	Н	3	Н	3	Н	3	Н	3	Н	3	Н	3	М	2	Н	3	М	2	Н	3	Н	3
7	Налагались ли на Ваш филиал штрафные санкции налоговой инспекцией?	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3
8	Есть ли у Вашего филиала безнадежные долги?	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3	Нт	3
9	Сколько показателей Вы используете для финансового анализа?	10	3	10	3	10	3	10	3	10	3	10	3	10	3	3	2	10	3	3	2	3	2
10	Какова динамика денежных средств Вашего филиала?	БИ	3	К	2	К	2	БИ	3	К	2	К	2	К	2	К	2	К	2	К	2	К	2
ИТОГО		26		26		24		25		26		25		23		22		21		20		24	

Условные обозначения: ПУ – проводится только учет; ПА – проводится нормирование и анализ отклонений; П – осуществляется планирование; Ц – в целом; ОП – отдельной партии; С – снижение; БИ – без изменений; Р – рост; Н – нулевая; М – менее 5 %; К – колебания; Нт – нет.

ПЗ. Анализ производственных проблем в филиалах

№ п/п	Вопросы	Чебоксары		Краснодар		Санкт-Петербург		Калуга		Хабаровск		Екатеринбург		Волгоград		Иркутск		Новосибирск		Оренбург		Тамбов	
		ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Какова доля прямых затрат в стоимости предоставляемых услуг, %?	70	4	70	4	70	4	40	3	70	4	70	4	40	3	70	4	70	4	70	4	70	4
2	Когда филиал в последний раз анализировал затраты расходных средств на предоставляемые услуги?	ПА	5	2 ГН	4	3 ГН	3	ПА	5	ПА	5	ПА	5	ПА	5	2 ГН	4	ПА	5	2 ГН	4	2 ГН	4
3	Число фирм, поставляющих большую часть оборудования и расходных материалов	12	4	12	4	8	3	12	4	8	3	8	3	12	4	8	3	8	3	8	3	8	3
4	Какова доля оборудования филиала, подлежащего замене на более эффективное, %?	5	5	10	4	10	4	5	5	10	4	10	4	5	5	10	4	20	3	20	3	5	5
5	Какая система контроля качества услуг используется в филиале?	КО	5	ВК	4	ВК	4	ВК	4	ВК	4	ВК	4	КО	5	ВК	4	ВК	4	ЭК	3	ВК	4
6	Насколько увеличилась производительность труда в прошлом году?, %	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2
7	Когда филиал в последний раз приглашал специалистов со стороны для улучшения производственного процесса?	3 ГН	3	ПП	5	ПП	5	ВП	4	ПП	5	ПП	5	ВГ	4	ВП	4	ВП	4	3 ГН	3	ВП	4
ИТОГО		29		28		26		29		28		29		29		26		25		22		26	

Условные обозначения: ПА – постоянно анализирует; ГН – год назад; КО – контроль по образцам; ВК – выборочный контроль; ЭК – элементы контроля; ПП – постоянно приглашает; ВП в прошлом году.

П4. Анализ системы управления персоналом в филиалах

№ п/п	Вопросы	Чебоксары		Краснодар		Санкт-Петербург		Калуга		Хабаровск		Екатеринбург		Волгоград		Иркутск		Новосибирск		Оренбург		Тамбов	
		ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Осведомлён ли персонал филиала о его планах?	М	3	Х	4	М	3	М	3	М	3	Х	4	М	3	ВН	2	ВН	2	ВН	2	М	3
2	Участвует ли персонал филиала в получении части прибыли?	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5	БЧ	5
3	Как филиал распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	СХ	4	СХ	4	СХ	4	Ф	3	Х	5	СХ	4	Ф	3	Ф	3	СХ	4	СХ	4	Ф	3
4	Как филиал определяет потребность в кадрах на перспективу?	СХ	4	СХ	4	Х	5	СХ	4	СХ	4	СХ	4	Ф	3	Ф	3	Ф	3	Ф	3	Ф	3
5	Сколько работников выполняет точно такую же работу, как и 5 лет назад, %?	80	1	60	2	80	1	60	2	60	2	60	2	80	1	60	2	80	1	80	1	80	1
6	Какова процедура приёма на работу?	СД	5	Д	4	Д	4	СД	5	Д	4	Д	4	Д	4	Д	4	Д	4	Д	4	Д	4
7	Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года, %?	30	5	30	5	30	5	30	5	30	5	30	5	30	5	30	5	30	5	30	5	30	5
8	Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3	ПИ	3
9	Как оценивается работа по регулированию оплаты труда в филиале?	ВУ	4	ВУ	4	ВУ	4	ВУ	4	С	3	С	3	С	3	С	3	С	3	С	3	С	3
10	Каков уровень понимания юридических обязательств фирмы?	В	4	ДН	3	ДН	3	В	4	ДН	3	В	4	ДН	3	ОН	2	ОН	2	ОН	2	ОН	2
ИТОГО		38		38		37		38		34		38		33		32		32		32		33	

Условные обозначения: М – мало; ОХ – очень хорошо; Х – хорошо; СХ – сравнительно хорошо; ВН – вероятно, нет; БЧ – более, чем в 15 %; Ф – фрагментарно; СД – сверхдетализированная; Д – детализированная; ПИ – почти без изменений; ВУ – вполне удовлетворительно; С – сносно; В – высокий; ДН – довольно низкий; ОН – очень низкий.

П5. Анализ административной деятельности в филиалах

№ п/п	Вопросы	Чебоксары		Краснодар		Санкт-Петербург		Калуга		Хабаровск		Екатеринбург		Волгоград		Иркутск		Новосибирск		Оренбург		Тамбов	
		ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл	ответ	балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Можно ли получить необходимую информацию (доступность информации)?	ОЛ	5	Л	4	Л	4	ОЛ	5	ОЛ	5	ОТ	4	Л	4	ОТ	3	ОТ	3	ОТ	3	Л	4
2	Какой объем информации филиал в состоянии контролировать?	Б	4	Б	4	Б	4	Б	4	СР	3	СР	3	СР	3	СР	3	СР	3	СР	3	СР	3
3	Какой объем данных, рассчитанных вручную, заносится ежедневно в grossбухи?	100...199	4	200...399	3	100...199	4	100...199	4	200...399	3	100...199	4	200...399	3	200...399	3	100...199	4	200...399	3	100...199	4
4	Сколько писем и документов установленного образца готовится вручную каждый день?	20	3	30	2	30	2	20	3	30	2	30	2	20	3	30	2	30	2	20	3	20	3
5	Входит ли филиал в различные ассоциации?	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1	Нт	1
ИТОГО		17		14		15		17		14		14		14		12		13		13		15	

Условные обозначения: ОЛ – очень легко; Л – Легко; ОТ – относительно легко; Б – большой; СР – средний; Нт – нет.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1. Экономическая сущность бенчмаркинга	4
1.2. Виды бенчмаркинга	12
1.3. Технология проведения бенчмаркинга в организации	25
Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ	42
2.1. Сравнительный анализ деятельности филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза»	42
2.2. Определение конкурентных преимуществ филиалов ФГУ МНТК «Микрохирургия глаза» и направления улучшения качества деятельности Тамбовского филиала	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ	70