

Светлана Лихолат

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В Украине

Kultura Bezpieczeństwa. Nauka-Praktyka-Refleksje nr 19, 113-123

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА
БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ
УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАЛОГО
БИЗНЕСА В УКРАИНЕ

BENCHMARKING APPLICATION FOR
IMPROVEMENT OF SMALL BUSINESS
IN UKRAINE

СВЕТЛАНА ЛИХОЛАТ
SVITLANA LYKHOLAT

Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України
Lviv State University of Internal Affairs (Lviv), Ukraine

ABSTRACT

Based on the theoretical and practical studies the role of benchmarking in small business development was examined. The analysis of benchmarking exercises by representatives of small business in Ukraine. There was outlined the range of issues that affect the application of the method of benchmarking in small businesses. The statistics on the use of standard indicators comparing small businesses and determination of the level of satisfaction of the applicable method were provided. A procedure for implementing the method of benchmarking in the activities of small businesses was proposed.

KEYWORDS

Benchmarking, small business, competitive, operational benchmarking, benchmark comparison.

Аннотация

На основании теоретических и практических исследований рассмотрена роль бенчмаркинга в развитии малого бизнеса. Проведен анализ применения бенчмаркинга представителями малого бизнеса в Украине. Очерчен круг проблем, которые препятствуют применению метода бенчмаркинга в малом бизнесе. Приведены статистические данные относительно использования показателей эталонного сопоставления предприятиями малого бизнеса и определение уровня удовлетворенности от применяемого метода. Предложена процедура внедрения метода бенчмаркинга в деятельность предприятий малого бизнеса.

Ключевые слова

Бенчмаркинг, малый бизнес, конкурентоспособность, операционный бенчмаркинг, эталонное сопоставление.

**Постановка задания**

В современных условиях развития украинской экономики термин «бенчмаркинг» остается неизвестным для руководителей малого бизнеса и чаще всего ассоциируется с маркетинговым исследованием или исследованием конкурентов, а не воспринимается как метод управления.

Практика применения бенчмаркинга остается на парадоксально низком уровне, хотя сфера его применения неограниченная. Вместе с тем, данный термин нельзя считать новым, так как известный еще с IV ст. н.э. благодаря провозглашенному правилу китайским генералом Суй Цзи: «Если вы знаете врага и знаете себя, то ваша победа не подлежит сомнению». ¹

¹ Дмитренко Н. Бенчмаркинг как инструмент максимизации результативности деятельности малых предприятий, Технодрук, Черновцы, 2009.

Много бизнесменов продолжают применять классическое определение маркетинга, а именно:

4 P = Product / Price / Place / Promotion

На сегодняшний день использования классического определения недостаточно, хотя и не существует единственно прописанной процедуры анализа конкурентов, что в свою очередь препятствует процессу взаимодействия всех субъектов рыночной системы и делает невозможным создание эффективной системы стратегического планирования и маркетинга, не содействует изучению передовых методов и способов достижения успеха в управлении бизнесом ².

Анализ исследований и публикаций

Амбивалентность отношения представителей малого бизнеса к бенчмаркингу привлекает внимание многих исследователей среди которых: С.Брезин³, Т.Фурей⁴, В.Брухарт⁵, В.Кроковски⁶, Б.Андерсен⁷, Е.Белокоровин⁸ и прочие. Вместе с тем, в экономической литературе недостаточно изученным остается малый бизнес, который особенно нуждается в государственной поддержке. Зарубежные ученые А. Агеев, Г.Кейнс, В. Рубе, П.Самуэльсона, Ф.Тейлор, М.Хейри⁹ в своих работах предлагают теоретические и методологические основы для исследования бизнеса, в т.ч. малого бизнеса, исследу-

2 Лихолат С. Использование операционного бенчмаркинга как инструмента активизации управления предприятием, ЛьвГУВД, Львов, 2010.

3 Bresin S. Практика бенчмаркинга, Зарубежные маркетинговые исследования, Москва, 2004.

4 Furey T.R. Бенчмаркинг – ключ к созданию конкурентного превосходства на этапе зрелости рынка, Зарубежные маркетинговые исследования, Москва, 2002.

5 Bruckhardt W. Цикл ключевых вопросов о бенчмаркинге: новшества и компетенции создания ценностей, Зарубежные маркетинговые исследования, Москва, 2005.

6 Krokowski W. Сравнение с лучшими в мире конкурентами. Бенчмаркинг в управлении поставок, Зарубежные маркетинговые исследования, Москва, 2003.

7 Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования, РИА «Стандарты и качество», Москва, 2003.

8 Белокоровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях, Управление компанией, Москва, 2005.

9 Хэрри М. 6 SIGMA. [концепция идеального менеджмента], ЭКСМО, Москва, 2003.

ют его сущность, статус и перспективы. Отечественные ученые В.Апопий¹⁰, З.Варналий¹¹, Т.Васильцев¹², О.Кузьмин¹³, С.Реверчук¹⁴ в своих работах рассматривали малый бизнес в общем и его проблемы, в частности.

Ключевым вызовом при исследовании применения метода бенчмаркинга в процессе проведения малого бизнеса есть необходимость обосновать применение данного метода в практической деятельности хозяйствующих субъектов. На практике прослеживается своеобразная абстракция: представители малого бизнеса, вовлеченные в многостороннее сотрудничество, стоят перед выбором между желанием обеспечить предсказуемость поведения, например, конкурентов и страхом потерять собственную конкурентную позицию. Представитель малого бизнеса, независимо от того, насколько себя чувствует лидером или аутсайдером, имеет проблему с аналогичной дилеммой.

Итак, бенчмаркинг прежде всего направлен на конкретные функциональные сферы деятельности малого бизнеса и на «конкурентные отличия» с целью концентрации или анализа себестоимости.

Основной материал исследования

Общеизвестным остаётся тот факт, что малый бизнес в экономике любой страны играет важную роль. Украина не является исключением, и поддержка малого бизнеса является одним из направлений политики государства. Отсюда возникает вопрос: должен ли малый бизнес занимать второстепенную позицию в стране по отношению к большому бизнесу? Необходимо заметить, что большинство инновационных теорий менеджмента чаще всего появляются в большом бизнесе. Но именно методика бенчмаркинга дает возможность

10 Апопій В. Ринки в системах внутрешньої торгівлі України, Видавництво ЛКА, Львів, 2012.

11 Варналий З. Малое предприятие Украины: мониторинг, инфраструктура, кадры, Изд-во НДИ Акад. правовых наук Украина, Киев, 2002.

12 Васильцев Т. Потенциал конкурентоспособности западных регионов Украины и проблемы их реализации в посткризисный период, ПАИС, Львов, 2011.

13 Кузьмин О. Конкурентоспособность предприятия: планирование и диагностика, ИФНТУНГ, Ивано-Франковск, 2011.

14 Реверчук С. Малое предпринимательство в переходной экономике Украины, изд-во ЛНУ им. И. Франка, Львов, 1996.

формировать личные нестандартные подходы, в т.ч. для эталонного сравнения, вместе с тем создавая условия для обучения в больших компаниях с дальнейшим использованием полученных знаний в личной системе управления малым бизнесом. Надо заметить, что полученный массив знаний нельзя использовать одновременно из расчета на получение мгновенного положительного эффекта по всей программе развития малого бизнеса. Как правило, при таком подходе эффект нулевой.

Развитие малого бизнеса детерминирован, как правило, двумя обстоятельствами. Прежде всего, малый бизнес наиболее чувствительный к инновационным процессам развития страны и уровню технико-технологического состояния. Тогда как воспроизведенный процесс малого бизнеса, который является вторым обстоятельством, не в состоянии обеспечить необходимый организационный и технико-технологический уровень, которым владеет большой бизнес. Необходимо заметить, что за период с 2011 по 2013 год количество предприятий малого бизнеса резко сократилось. Соотношение зарегистрированных физических лиц-предпринимателей по отношению к тем, кто прекратил хозяйственную деятельность, в 2011 году составляла 175301 против 248763, в 2012 году 157651 и 179007, в 2013 году соответственно 80402 и 80287. В 2014 году наблюдается незначительный рост первичной регистрации физических лиц-предпринимателей. Но данный процесс улучшился за счет дробления структур среднего бизнеса¹⁵. Итак, на констелляцию показателей эффективности малого бизнеса влияют не только экономические показатели, но и общий уровень конкурентоспособности страны.

Необходимо подчеркнуть, что наиболее важную роль в переходе экономики государства на новую стадию – инновационную, играет именно малый инновационный бизнес, который делает первые шаги во внедрении бенчмаркинга.

Популяризация бенчмаркинга в Украине началась в конце XX столетия. Именно в этот период исследователь Е.Монкхаус в своей работе исследовал тенденцию применения сравнительного эталонного финансового показателя в сфере малого бизнеса и констатировал, что для эталонного сравнения 45% предприятий используют финан-

15 Лихолат С., Васильцив Т. Имплементация мирового опыта развития малого бизнеса, Comrat. S.n., Comrat, 2013.

совые показатели, 25% не финансовые показатели, тогда как 30% не осуществляют такого анализа¹⁶. То есть, не применяют бенчмаркинг.

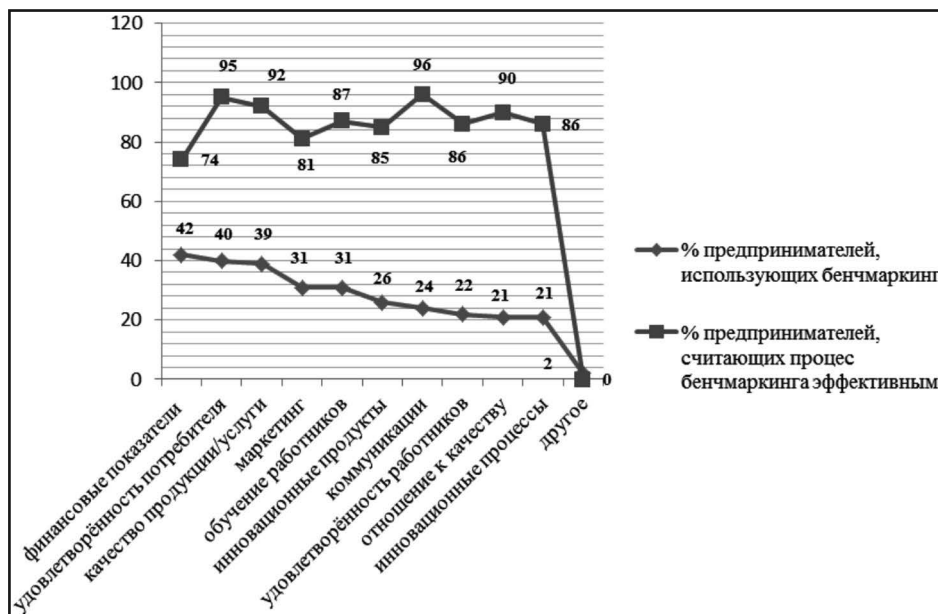
Через шесть лет научные работники Шеффилдского университета провели исследование по практике применения бенчмаркинга в малом бизнесе и подчеркнули положительные изменения относительно внедрения стратегического и процессного бенчмаркинга¹⁷. В результате исследования установлено, что доля предприятий малого бизнеса, которые применяют метод бенчмаркинга в своей деятельности для анализа, например, финансовых показателей, составляет 42%, из них 74% считают этот показатель эффективным. Интересные результаты были получены и по другим показателям данного исследования. При исследовании удовлетворенности потребителей этот показатель составляет 40%, и соответственно 95%; при анализе качества продукции 39% и 92%; при изучении процесса обучения работников 31% и 87%, тогда как удовлетворенности работников этот показатель составляет 22% и 86%. Более расширенный анализ данного исследования приведен на рисунке 1.

Как правило, субъекты малого бизнеса для эталонного сопоставления используют общеизвестные показатели (например, финансовые), тогда как более глубинные показатели остаются без внимания. Данное исследование отображает те показатели, которые чаще всего анализируют субъекты хозяйствования в процессе применения метода бенчмаркинга. Вместе с тем, эксперты Шеффилдского университета исследовали основные позиции, по которым конкурируют предприятия малого бизнеса. Индикаторами конкурентного сравнения представителями малого бизнеса была избрана цена (удельный вес 62%), качество (55%), связь с потребителями (49%), инновационные продукты (30%), экспедиция (29%), ассортимент (27%), сервисное обслуживание (2%). Итак, согласно приведенным данным остаются не исследованными такие показатели, которые тяжело измерить с точки зрения экономики (например, ментальность или сплоченность коллектива) из-за отсутствия необходимых методик.

16 Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1995.

17 Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // *Benchmarking: An International Journal*, 2001.

Рисунок 1. Показатели, которые использовались для эталонного сопоставления предприятиями малого бизнеса



Вопреки перечисленным аспектам применения методики бенчмаркинга в малом бизнесе есть ряд проблем, которые создают препятствия для его популяризации. Среди них: отсутствие специалистов в структуре малого бизнеса для внедрения методики бенчмаркинга; недостаточность финансовых ресурсов для привлечения специалистов с целью внедрения бенчмаркинговых исследований; неумение объединять стратегическую и оперативную информацию (недостоверность информации); отсутствие доступа к изучению механизмов внедрения методики бенчмаркинга в малом бизнесе. Немаловажными являются и другие проблемы, например, отсутствие информации для сравнения, высокая расходность, недостаточное владение понятийным аппаратом, отсутствие партнеров для осуществления эталонного сравнения. Наличие комплекса «секретности» бенчмаркинга, то есть незнание метода эталонного сравнения, является наибольшей преградой в малом бизнесе.

По нашему мнению, прежде всего при применении бенчмаркинга необходимо выделить принципиальные составляющие, которые могут быть объектами сравнения, например, расходы, связанные с исследованиями и разработками; расходы на маркетинг; админи-

стративный и управленческий расходы; сырье и материалы; прямые трудовые расходы; косвенные трудовые расходы; расходы, связанные с реализацией товаров (услуг), или другие расходы. Проведение анализа только расходов будет недостаточно, так как нельзя не рассматривать деятельность избранного объекта в разрезе операций с эталонными объектами как внутри, так и вне области. В результате такого процесса будут возникать действия, направленные на перекрытие пробелов между исследуемым объектом малого бизнеса и эталонным. Для усиления эффективности применения метода бенчмаркинга необходимо определить функции, которые будут анализироваться из позиций бенчмаркинга (приоритетность функций и сегментация). Следующим этапом будет анализ по методике бенчмаркинга, который измеряет определенную функцию в сроках конкретных факторов и сменных (показателей) количества и качества работы (например, определение объемов отходов на единицу изготовленной продукции). Необходимо подчеркнуть, что проведение анализа на стратегическом уровне избирается для сравнения финансовых результатов (например, рост продаж), которые связаны с финансовыми показателями. То есть происходит определение тех стратегий, которые наиболее успешные в достижении желательных финансовых показателей. Далее происходит отбор предприятия-эталона с лучшими количественными/качественными показателями для дальнейшего установления этих показателей как целей собственного достижения. Такие показатели можно выбрать из групп, например, прямых конкурентов или латентных конкурентов. Дальнейшие действия предусматривают сбор и оценку показателей лидеров по избранным факторам, а именно: необходимо максимально приблизиться к отечественным условиям и определить источник информации (например, публикации в официальных источниках) для бенчмаркингового анализа. Продолжают бенчмаркинговое исследование путем сравнения эталонных показателей с собственными показателями для определения разрывов. Именно на этом этапе необходимо придерживаться сбора информации о лидерах и о себе в одном формате. Определенный разрыв в показателях ликвидируют путем разработки программ действий. На заключительном этапе внедряют разработанную программу и осуществляют постоянный мониторинг ее выполнения. Важным моментом на завершающем

этапе есть установление персональной ответственности за достижения целей, которые вытекают с бенчмаркингowego анализа.

Перспективы дальнейших исследований CONCLUSION

В Украине представители малого бизнеса делают определенные шаги в направлении применения метода бенчмаркинга в процессе собственной хозяйственной деятельности. Такая деятельность дает для бизнеса определенный массив идей и знаний, применение которых содействует привлечению новых форм управления, внедрению новых технологий, усилению связи руководитель-работник-клиент, личному самосовершенствованию и т.п.

Бенчмаркинг как новая и мощная инициатива должна, прежде всего, поддерживаться руководителем предприятия малого бизнеса и его осознанием, что данный метод не является высоко затратным. Решающим при выборе данной методики будет желание представителя малого бизнеса приобщиться к данному процессу и заинтересованность в нем.

Итак, бенчмаркинг как инструмент управления малым бизнесом повышает уровень конкурентоспособности и содействует усовершенствованию процесса управления при условии постоянного мониторинга данного процесса. Потенциал бенчмаркинга относительно применения малого бизнеса заключается в максимальном приближении к потенциальному потребителю и содействует эффективному анализу определения уровня удовлетворенности потребителя деятельностью избранного предприятия малого бизнеса. Необходимо применять психологические приемы для устранения «комплекса секретности» и «комплекса отсутствия финансовых ресурсов» которые препятствуют процессу принятия управленческих решений относительно возможности использования метода бенчмаркинга. Но вопреки перечисленным преградам автором приведено достаточное количество аргументов в пользу внедрения метода бенчмаркинга для усиления роли малого бизнеса в Украине, чему должна максимально содействовать официальная власть.

Ссылки на использованные источники

1. Дмитренко Н.М. Бенчмаркинг як інструмент максималізації результативності діяльності малих підприємств / Н.М. Дмитренко //

- Науковий вісник БДФА. Серія: Економічні науки: зб. наук. праць. – Чернівці: Технодрук, 2009. – Вип. 3. – С. 239-243.
2. Лихолат С.М. Застосування операційного бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством // Науковий вісник ЛьвДУВС. Серія економічна, 2010. Вип. 2. – 211-219 с.
 3. Bresin S. Практика бенчмаркінгу /S. Bresin// Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2004. – № 1. – С. 7-9.
 4. Furey T.R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку/ T.R. Furey // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2002. – № 1. – С. 7-10.
 5. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W.Bruckhardt // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2005. – № 3. – С. 9-11.
 6. Krokowski W. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачанням / W. Krokowski // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2003. – № 7. – С. 14-16.
 7. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
 8. Белокоровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией – 2005 – № 1 – С. 10-16.
 9. Хэрри М. 6 SIGMA. [концепция идеального менеджмента] / Майкл Хэрри, Ричард Шредер; [пер. с англ. В. Егорова]. – М.: ЭКСМО, 2003. – 464 с.
 10. Ринки в системі внутрішньої торгівлі України: монографія / [В.В. Апопій ... [та ін.]; за редакцією В.В. Апопія; Укоопспілка, Львівська комерційна академія. - Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. - 413 с.: іл., табл.
 11. Мале підприємництво України: моніторинг, інфраструктура, кадри / З. С. Варналій, О. В. Сергійко, Л. П. Хмелевська; Науково-досл. ін-т приватного права і підприємництва Акад. правових наук України. - К., 2002. - 59 с. -(Б-чка кандидата в народні депутати України).
 12. Потенціал конкурентоспроможності західних регіонів України та проблеми його реалізації у посткризовий період : матеріали «круглого столу», 20 жовтня 2011 р. / [автори аналітичної доповіді

- ді: В.І. Волошин ... [та ін.]; за загальною редакцією Т.Г. Васильціва; Національний інститут стратегічних досліджень, Регіональний філіал у місті Львові. - Львів: ПАІС, 2011. - 230 с.: табл., іл.
13. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра економічної теорії. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. - 197 с.: табл.
 14. Реверчук С. К. Мале підприємство в перехідній економіці України: Дис... д. е. н.: 08.01.02 / Львівський державний ун-т ім. І. Франка. — Львів, 1996
 15. Лихолат С.М., Васильців Т.Г. Імплементация мирового опыта развития малого бизнеса // *Dezvoltarea inovațională din Republica Moldova: problemele naționale și tendințele globale*” conf. intern. șt.-practică (2013; Comrat) *Dezvoltarea inovațională din Republica Moldova: problemele naționale și tendințele globale.*= *Инновационное развитие Республики Молдова: национальные задачи и мировые тенденции.* conf. intern. șt.-practică. 7-8 нояб. 2013, Comrat / науч. ред.: А.П. Левитская.- Comrat. S.n., 2013. – с. 356-363.
 16. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2, No. 4. — 1995. — P. 44-45.
 17. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8, No. 3. — 2001. — P. 212-222.