

## Бенчмаркинг как инструмент логистического контроллинга на автотранспортных предприятиях

Н. М. Гаврилюк

Национальный транспортный университет, г. Киев, Украина

Paper received 2016.02.05; Accepted for publication 2016.02.21.

**Аннотация.** Раскрыто сущность бенчмаркинга как инструмента логистического контроллинга и методические аспекты его применения. Рассмотрены особенности всех стадий применения бенчмаркинга на практике. Определено, что процессный вид бенчмаркинга является оптимальным инструментом логистического контроллинга на АТП, позволяет детально проанализировать логистическую деятельность исследуемого предприятия, а также предприятий-партнеров и выделить пути улучшения. Предложен проект бенчмаркинга процесса предоставления грузовых транспортных услуг АТП и описаны все его этапы. Доказано и обосновано, что бенчмаркинг положительно влияет на снижение логистических затрат, повышение уровня удовлетворения запросов потребителей и создаёт предпосылки для увеличения прибыльности предприятия, повышения его конкурентоспособности на рынке.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, логистический контроллинг, логистическая деятельность, логистические процессы, автотранспортное предприятие, грузовые транспортные услуги.

**Введение.** Для успешного функционирования автотранспортного предприятия необходимо систематически совершенствовать процесс предоставления транспортных услуг с целью адаптации к изменяющимся внешним условиям. При систематическом и постоянном применении техники бенчмаркинга на предприятии достигается постоянное совершенствование его деятельности: появляются новые возможности сократить расходы, повысить прибыль, улучшить качество, повысить удовлетворенность клиентов, сократить цикл обслуживания и тому подобное. Бенчмаркинг считается одним из самых эффективных инструментов логистического контроллинга, однако внимание авторов в основном акцентируется на установлении сущности данного метода, классификации видов и последовательности выполнения определенных этапов работ, которые не подкрепляются методическим инструментарием их реализации. Исследования по практическому применению бенчмаркинга в управлении логистической деятельностью АТП практически отсутствуют. Поэтому разработка научно-практических рекомендаций по внедрению данного метода на автотранспортных предприятиях является актуальной задачей.

**Обзор публикаций по теме.** В Украине отдельные положения и аспекты бенчмаркинга исследовали ученые Б. Андрушків, С. Бресин, А. Виноградов, И. Галасюк, И. Грозный, А. Гончарук, М. Данилюк, А. Дубовик, Ю. Двирко, О. Жилинская, Н. Карпенко, Н. Кирич, С. Ковальчук, Н. Козак, А. Кочерга, А. Криворучко, А. Кузьмин, Ю. Максименко, И. Масюк, Т. Меренюк, В. Прищеп, Л. Прус, А. Прус В. Стадник, М. Теплая, А. Шандровский и другие. Среди зарубежных ученых данной проблематикой занимались К. Андерсон, И. Аренков, Г. Багиев, Дж. Бейтман, Э. Белокоровин, Д. Г. Ватсон, М. Заир, А. Казанцев, Б. Карлоф, М. Келли, Р. Кемп, Р. Мак Адам, К. Макнейр, Е. Михайлова, Р. Рейдер, Х. Дж. Харрингтон, С. Дж. Харрингтон и другие. Заметим, что зарубежные авторы исследовали бенчмаркинг в условиях развитого рынка инвестиций и современных управленческих технологий. Они почти не предлагали собственных методик осуществления бенчмаркинга, только адаптировали имеющиеся к потребностям предприятий. Именно

поэтому их теоретические выводы и практические рекомендации не всегда можно взять на вооружение в меняющихся условиях современной экономики Украины. К тому же, исследования по применению бенчмаркинга в логистической деятельности автотранспортных предприятий практически отсутствуют.

**Целями статьи** являются исследование бенчмаркинга как инструмента логистического контроллинга, определение практических аспектов его применения и особенностей использования в управлении логистическими процессами на АТП.

**Материалы и методы.** Информационной базой для научных исследований стали работы ведущих ученых по вопросам бенчмаркинга, теоретических и методических подходов зарубежных и отечественных ученых и исследователей, научно-исследовательских личных материалов. В исследовании использовался процессный бенчмаркинг как инструмент логистического контроллинга.

**Результаты и их обсуждение.** Бенчмаркинг давно завоевал к себе симпатию и успешно используется на практике предприятиями по всему миру. Целью бенчмаркинга является заимствование опыта и адаптация лучшей практики для совершенствования деятельности предприятия, определение перспектив дальнейшего развития [1, с. 196]. Бенчмаркинг подход основан на принципе: "для того чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые достигли успеха в подобных условиях" [2, с. 34].

Бенчмаркинг подход в логистике предполагает нахождение, изучение и использование полезного опыта других предприятий в решении проблем развития АТП как логистической системы и цепей поставок, способствует более обоснованном, взвешенном принятии логистически-контроллинговых решений. Он позволит быстро и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в логистических системах по выполнению заказов, транспортировки, что позиционирует его как эффективный инструмент логистического контроллинга.

Предпосылками использования и распространения бенчмаркинга в логистической деятельности АТП являются:

1. Рост глобализации рынков и конкуренции. В эпоху глобализации бизнеса, предприятия признают необходимость всестороннего, детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

2. Необходимость адаптации и использования мировых достижений в сфере предоставления транспортных услуг. Чтобы не отставать от своих конкурентов, всем предприятиям, необходимо по-

стоянно изучать и применять передовой опыт в сфере предоставления транспортных услуг, современных бизнес-технологий, особенно информационных.

3. Рост важности логистики и логистических услуг, благодаря которым предприятие имеет дополнительные преимущества и ценности для потребителей.

Схематически применение бенчмаркинга как инструмента логистического контроллинга АТП изображено на рис. 1.



Рис. 1. Бенчмаркинг как инструмент логистического контроллинга.

Бенчмаркинг в отношении конкретного объекта или процесса необходимо планировать и организовывать на предприятии как отдельный проект, состоящий из трех стадий (рис. 2).

Первая стадия предусматривает организацию проекта, выбор компаний-партнеров, определение состава параметров и их характеристика. Организация проекта заключается в формировании команды участников, планировании проекта во времени и по затратам. Для реализации проекта бенчмаркинга нужно сделать выбор субъектов, которыми могут быть: создана группа специалистов (группа бенчмаркинг-проекта), руководители отделов и подразделений, внешние консультанты. На этой стадии очень важен правильный выбор предмета сравнения и предприятий-партнеров. Предметом анализа может выступать показатель, продукт, процесс, оборудование, функция, стратегия и тому подобное.

На второй стадии собирают и обрабатывают информацию, проводится оценка и анализ собственных и сторонних результатов. Основной объем работ приходится именно на эту стадию, поскольку от качества сбора и обработки информации, основа-

тельного исследования объекта бенчмаркинга зависит успешность проекта. Источников информации для проведения такого проекта на предприятии достаточно. На этой стадии проводится оценка по выбранным критериям, анализируются собственные результаты по сравнению с достижениями других компаний в области или за ее пределами. Поэтому вторую стадию называют аналитической.

На третьей стадии разрабатывают и реализуют меры, которые охватывают разработку путей осуществления решений, доведения их до исполнителя, мониторинг и контроль исполнения, анализ отклонения от заданных параметров, регулирование и т. п. Эта стадия является самой длительной и самой ответственной в проекте [4, с. 403–412].

Для усовершенствования логистической деятельности оптимальным для применения является процессный вид бенчмаркинга. Процессный бенчмаркинг (process benchmarking) – это поиск предприятий, достижения которых в той или иной интересующей области есть наиболее высокие, с целью их детального исследования. При детальном изучении механизмов функционирования логистических процессов на



**Рис. 2.** Стадии проекта бенчмаркинга как инструмента логистического контроллинга на автотранспортных предприятиях.

предприятиях-партнерах, АТП стремится позаимствовать их опыт. Проведенные исследования согласуются сторонами и регламентируются бенчмаркингвым "Кодексом поведения" (в Европе – "The European Benchmarking Code of Conduct"). Он разработан Европейским фондом управления качеством (EFQM) [3]. Полученные в результате процесса эталонного сравнения знания применяются в собственных логистических процессах предприятия. Итак, процессный бенчмаркинг позволяет на глубоком уровне исследовать логистическую деятельность АТП, а также предприятий-партнеров.

Процесс производства и реализации услуг на АТП совпадают во времени, поэтому качество всех процессов на предприятии в значительной степени зависит от квалификации и мастерства персонала, личностных и профессиональных характеристик работников, соблюдение которых при приеме на работу обеспечивает их высокую конкурентоспособность. Ключевое значение для повышения качества имеет не проверка конечных результатов работы, а усовершенствование процесса предоставления транспортных услуг в целом. Итак, конечный потребитель, степень удовлетворения которого и является конечным результатом всех процессов, происходящих на АТП, должен возлагаться на высокое качество и четкую отлаженность коммуникационных процессов между всеми функциональными подразделениями предприятия.

Исследуя логистическую деятельность АТП объектом сравнения для бенчмаркинга выберем процесс предоставления грузовых транспортных услуг. Перечень необходимых работ, которые должны выполняться на каждом этапе, и порядок их реализации для внедрения проекта бенчмаркинга на АТП представлен на рис. 3.

Для оценки грузовых транспортных услуг на первом этапе было выделено семь таких критериев: качество предоставления транспортных услуг, цена транспортных услуг, скорость доставки груза, безопасность доставки груза, ассортимент транспортных услуг, профессионализм персонала и информационное обеспечение потребителя о процессе предоставления грузовых транспортных услуг.

Выбор партнеров по бенчмаркингу для автотранспортных предприятий на втором этапе предлагаем выполнять следующим образом:

1) определить базу предприятий-партнеров по бенчмаркингу (предприятия любой формы собственности, предоставляющих аналогичные услуги по перевозкам и занимают лидирующие позиции на рынке);

2) установить основные типовые показатели для сравнения АТП: объем перевозок, численность работников, величина автомобильного парка, общий пробег грузовых автомобилей, пробег с грузом, грузооборот и тому подобное;

3) проанализировать данные показатели у потенциальных предприятий-партнеров;

4) выбор основного или основных двух-трех предприятий, которые могут быть сопоставимыми между собой для проведения наиболее адекватной оценки.

Сбор и анализ информации на третьем этапе осуществляется с помощью использования таких методов: анкетирование, опрос, собеседование, интервью, тестирование, наблюдение, анализ деятельности, исследования официальных документов и тому подобное. В процессе подготовки информационной базы нужно использовать несколько методов одновременно.

Сбор информации будет проводиться с помощью анкетирования не менее пяти потребителей каждого из рассматриваемых предприятий-партнеров по бенчмаркингу и общего анализа их логистической деятельности. Главной задачей субъектов является сравнение и анализ результатов анкетирования потребителей рассматриваемого предприятия и потребителей партнеров по бенчмаркингу. Весомым является идентификация критических точек, выявление проблемных ситуаций логистической деятельности АТП, которые влияют на качество процесса грузовых транспортных услуг.

Завершающие шаги проекта бенчмаркинга заключаются в разработке практических рекомендаций, основанных на лучшем опыте предприятий-лидеров отрасли, тщательном мониторинге результатов проекта, а в дальнейшем его регулярном повторении.

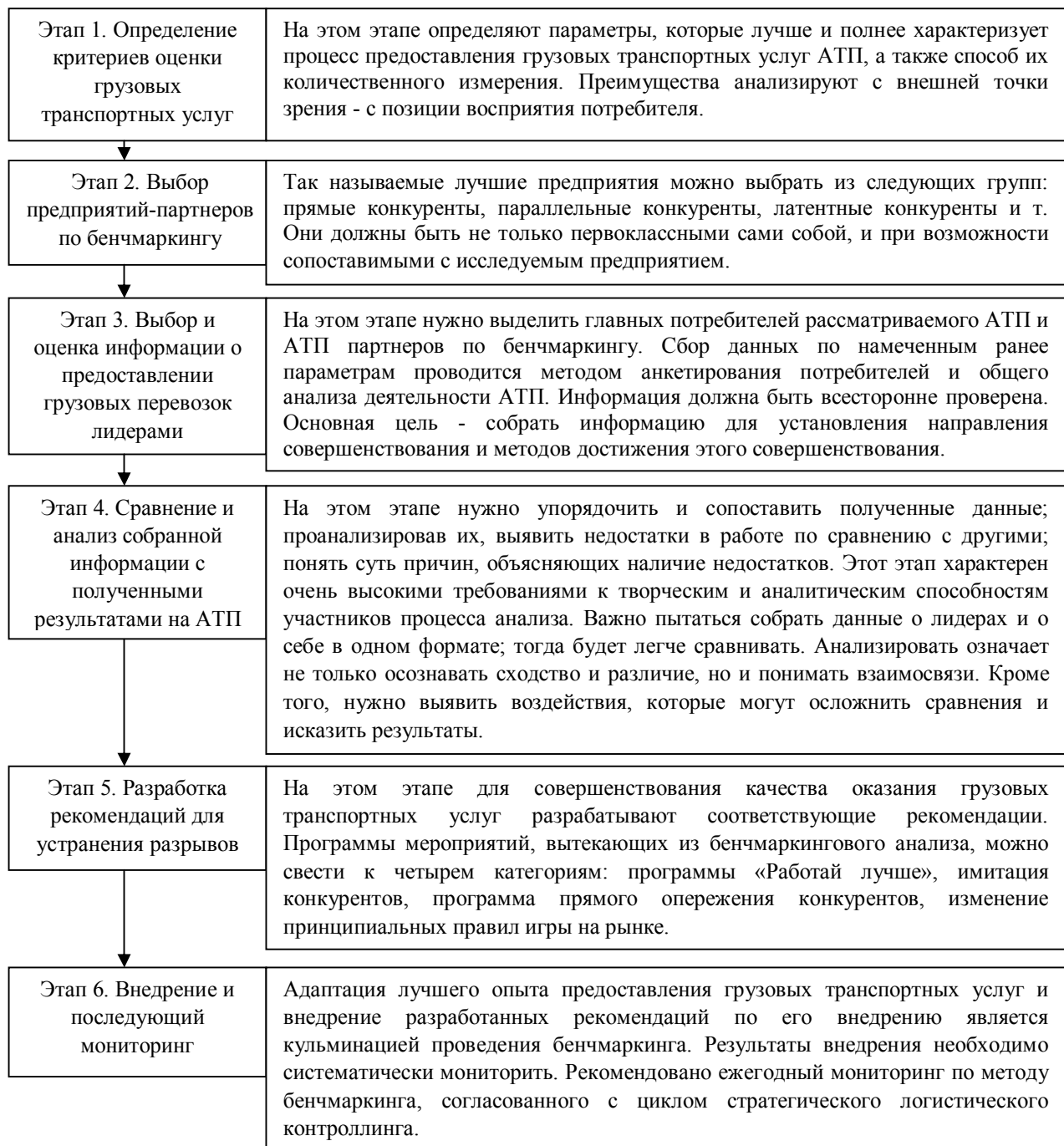


Рис. 3. Характеристика этапов бенчмаркинга процесса предоставления грузовых транспортных услуг АТП.

**Выводы.** В результате исследований бенчмаркинга как инструмента логистического контроллинга и изучения особенностей логистической деятельности автотранспортных предприятий были предложены и подробно описаны этапы проекта бенчмаркинга логистической деятельности процесса предоставления грузовых транспортных услуг АТП, выполнение которых позволит менеджерам проводить усовершенствование и оптимизацию логистических процессов с наибольшим эффектом и наименьшими затратами.

гистической деятельности процесса предоставления грузовых транспортных услуг АТП, выполнение которых позволит менеджерам проводить усовершенствование и оптимизацию логистических процессов с наибольшим эффектом и наименьшими затратами.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Данилюк М.О. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних фірм / М. О. Данилюк, Н. М. Гаврилюк // Моделювання регіональної економіки. – Івано-Франківськ, 2010. – №1(15). – С. 194-206.
2. Прус Л. Р. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю / Л. Р. Прус // Схід. - 2005. - № 4 (70). - С. 33-37.
3. Стратегический бенчмаркинг. Процессный и сравнительный бенчмаркинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.telenir.net/delovaja\\_literatura/\\_benchmarking\\_instrument\\_razvitija\\_konkurentnyh\\_preimushestv/p5.php](http://www.telenir.net/delovaja_literatura/_benchmarking_instrument_razvitija_konkurentnyh_preimushestv/p5.php). Название с экрана.
4. Шведа Н. М. Оцінка ефективності проекту бенчмаркінгу / Н. М. Шведа / Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: монографія; за заг. ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – 544 с. – С. 403–412.

## REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED

1. Danyliuk M. O. Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti turystychnykh firm / M. O. Danyliuk, N. M. Gavryliuk [Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of travel agencies] // Modeliuvannia regionalnoi ekonomiky. – Ivano-Frankivsk, 2010. - №1 (15). - S. 194-206.
2. Prus L. R. Benchmarking yak instrument upravlinnia konkurentospomozhnistiu [Benchmarking as a tool for the management of competitiveness] / L. R. Prus // Skhid. – 2005. - № 4 (70). - S. 33-37.
3. Strategicheskyy benchmarking. Protsessnyy i sravnitelnyy benchmarking [Strategic benchmarking. Process and comparative benchmarking] [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: [http://www.telenir.net/delovaja\\_literatura/benchmarking\\_instrument\\_razvitiya\\_konkurentnyh\\_preimushestv/p5.php](http://www.telenir.net/delovaja_literatura/benchmarking_instrument_razvitiya_konkurentnyh_preimushestv/p5.php). Nazvanie s ekrana.
4. Shveda N. M. Otsinka efektyvnosti proektu benchmarkingu [Evaluating of the effectiveness of benchmarking project] / N. M. Shveda // Transformatsiini protsesy ekonomichnoi systemy v umovakh suchasnykh vyklykiv: monografiia; za zag. red. V.I. Grynchutskogo. – Ternopil: Krok, 2014. - 544 s. – S. 403–412.

**Benchmarking as a tool for logistics controlling at air transport sector enterprises****Gavrylyuk N.**

**Abstract.** The article deals with the essence of benchmarking as a tool for controlling logistical and methodological aspects of its application. It features all stages of benchmarking exercises in practice. Here was determined that the type of process-benchmarking tool is the most optimal logistics controlling at ATP and allows detailed analysis of the logistics activities of the investigated enterprise and partner companies and highlights ways to improve them. The author brought proposals to the project of benchmarking of the delivery of cargo transport services ATP and described all its stages. Proved and justified that benchmarking has positive impact on reducing logistics costs, improving customer satisfaction and create preconditions for increasing profitability and increasing competitiveness in the market.

**Keywords:** *benchmarking, logistics controlling, logistics activities, logistics processes, haulage, freight transport services.*