

Чевганова В. Я., кандидат економічних наук, професор кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0003-1428-430X
e-mail: chevganovavera@gmail.com

Міняйленко В. Г., головний інженер Решетилівського РКДБО «Райагробуд», м. Решетилівка, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2875-9003
e-mail: v.minyaylenko@gmail.com

Міняйленко І. В., старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0388-6199
e-mail: inna.minyaylenko@gmail.com

Швед В. М., студентка кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0002-3593-8205
e-mail: shved.valeriia@gmail.com

Особливості застосування бенчмаркінгу для оцінювання потенціалу транспортної компанії

***Анотація.** У статті розглянуто метод бенчмаркінгу, що є одним з інструментів вивчення конкурентного середовища, який дає можливість оцінити ефективність функціонування транспортного підприємства на ринку. Визначено переваги та недоліки таких видів бенчмаркінгу, як: внутрішній бенчмаркінг, зовнішній бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг та функціональний бенчмаркінг. Сформовано етапи його проведення та визначено його головні завдання. Застосовано метод бенчмаркінгу для визначення конкурентоздатності підприємства на ринку транспортних послуг. Проведено оцінювання якості основних видів послуг транспортних компаній та їх порівняння за допомогою використання бенчмаркінгу. У результаті проведеного аналізу запропоновано заходи щодо покращення діяльності транспортного підприємства.*

***Ключові слова:** бенчмаркінг; оцінка; якість; конкурентоспроможність; потенціал; транспортна компанія.*

Cevhanova Vira, PhD in Economics, Professor Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Poltava national technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine

Minyaylenko Valentin, Chief Engineer, Reshetilovskaya regional cooperative state construction organization, Reshetilovka, Ukraine

Minyaylenko Inna, Senior Lecturer Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Poltava national technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine

Shved Valeria, student of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Poltava national technical Yuri Kondratyuk University, Poltava, Ukraine

Features of Benchmarking Application for Evaluation of the Transport Company's Potential

***Abstract. Introduction.** Ukraine's transition to a market economy has led to an increase in competition in the market. An enterprise must be competitive to operate effectively on the market but it is only possible to achieve it if it examines the activities and strategies of managing existing competitors and market leaders. Today, the market of transport in Ukraine is developed and competitive. But, in the presence of large enterprises of monopolies, small and medium-sized enterprises cannot compete and bankrupt. One of the tools for studying competitors is benchmarking. When using benchmarking, an organization has the ability to assess its performance, compare it with its leaders and competitors, and identify areas for improvement for its development.*

***Purpose.** The purpose of the article is to use benchmarking technology by transport companies to analyze competitors and identify their best players, which will enable small and medium-sized companies in the transport and*

logistics industry to identify their weaknesses and improve their efficiency and competitiveness, as well as to effectively use their potential for account of the introduction of the best methods for organizing a business process.

Results. A methodology for applying benchmarking for assessing the competitiveness of transport enterprises' potential is formed. The stages of benchmarking are identified: the identification of objects for comparison, the choice of the leader for comparison, the establishment of procedures and methods of comparison, the collection and analysis of the data obtained, the identification of the actual level of backlog of the object from the best practices, the evaluation of the prospects for the introduction of best practices, the provision of benchmarking results to management, elaboration of action plan for improvement of activity, implementation of the plan and evaluation of the results. The method of functional benchmarking has been applied to determine the competitiveness of the investigated enterprise in the market of transport services. The advantages and disadvantages of functional benchmarking are analyzed. The estimation of quality of the main types of services of transport companies is carried out on the following parameters: quality of work execution, price policy, and quality of service in the company, timing of work, logistics and their comparison using benchmarking. Measures have been developed to improve the business of the transport company.

Conclusions. The result of the research is to identify the weaknesses of the investigated enterprise and to propose measures to improve them, among which: improving the quality of the services provided, improving the pricing policy of the company and the quality of service at the office of the company, optimizing the terms of execution of orders, organizing an equipped leisure place for customers and providing a flexible discount system for regular customers. Proposed measures for improvement. Comparison of the research enterprise with the companies - leaders of the market of transport services, has made it possible to determine the directions, in order to improve the use of existing potential of the enterprise.

Keywords: benchmarking; estimation; quality; competitiveness; potential; transport company.

JEL Classification: L00; L10.

Постановка проблеми. Розвиток ринкової економіки зумовлює підвищення рівня конкуренції на ринку. Для ефективного господарювання на ринку підприємство повинно бути конкурентоздатним, а досягти цього можливо лише за умови вивчення діяльності та стратегій господарювання наявних конкурентів та лідерів ринку. На сьогодні ринок транспортних перевезень в Україні є розвинутим та конкурентним, але при наявності великих підприємств-монополістів маленькі та середні підприємства не витримують конкуренції та банкрутують.

Одним з інструментів оцінювання конкурентного середовища є бенчмаркінг, використання якого надає можливість оцінити ефективність функціонування транспортного підприємства, порівняти його з лідерами й конкурентами та визначити напрямки удосконалення його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства досить широко у зарубіжній практиці використовується метод бенчмаркінгу. Теоретиками бенчмаркінгу як інструменту аналізу конкурентного середовища є закордонні вчені, а саме: Т. Бендел, Л. Баультер, П. Гудстадт, Р. Кемп, С. Міллер, Д. Прескотт, Дж. Харрінгтон. Деякі його аспекти розглядаються у наукових працях таких вітчизняних вчених: М. Бублика, Н. Габрука, Л. Довганя, М. Касаткіної, Ю. Каракай, М. Лютікової, О. Макаруча, К. Редченко та ін.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел дозволив виокремити особливості застосування методу бенчмаркінгу для оцінювання конкурентоспроможності лише промислових підприємств, тому у дослідженні доцільно акцентувати увагу на характеристиках потенціалу транспортних компаній.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є використання техніки бенчмаркінгу транспортними компаніями для аналізу конкурентного

середовища та визначення їх кращих сторін, що дасть змогу малим та середнім учасникам транспортно-логістичної галузі сформулювати заходи щодо покращення ефективності їх діяльності та наявного потенціалу за рахунок впровадження кращих методів організації бізнес-процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бенчмаркінг є одним з методів визначення конкурентоздатності підприємства, що був розроблений для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування у Кембриджі (США) у 1972 р. [4]. В останні роки даний метод входить в трійку найбільш поширених методів управління бізнесом на закордонних підприємствах, особливо в великих міжнародних компаніях, оскільки дає можливість швидко та з найменшими витратами удосконалювати свої бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії, та досягти аналогічних результатів.

Джейсон Грейсон-молодший, голова «International Benchmarking Clearinghouse», наступним чином визначив популярність бенчмаркінгу:

1. Глобальна конкуренція. Сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність всебічного та детального вивчення й використання найкращих досягнень конкурентів в цілях власного виживання.

2. Винагорода за якість. В останні роки все більшого поширення набуває проведення на національному рівні кампанії по визначенню та винагородженню фірм – лідерів якості. Умовою в участі в подібних програмах є не тільки демонстрація конкурентних переваг, а і використання концепції бенчмаркінгу в практиці управління компанією.

3. Необхідність постійної адаптації та використання світових досягнень в області виробничих та бізнес-технологій. Щоб не залишатися позаду своїх конкурентів, всім компаніям, незалежно від розміру та

сфери діяльності, необхідно постійно вивчати та застосовувати передовий досвід в області виробництва та бізнес-технологій [1].

В залежності від компаній-партнерів та наявних даних для дослідження використовують різні види

бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній, конкурентний та функціональний [2]. За розглянутими видами сформовано їх переваги та недоліки (табл.1).

Таблиця 1 **Переваги та недоліки основних видів бенчмаркінгу**

Вид	Можливі партнери	Переваги	Недоліки
Внутрішній бенчмаркінг	Підрозділи та філіали, що займаються аналогічними видами діяльності	– простота збору інформації; – висока точність порівняльного аналізу	– обмеженість та внутрішня замкненість
Зовнішній бенчмаркінг	Аналогічні підприємства, що обслуговують інші сегменти ринку	– співвідносність; – доступ до інформації; – аналогічність технологій	– невеликі відмінності серед підприємств
Конкурентний бенчмаркінг	Найближчі конкуренти, що працюють в тому ж сегменті	– уточнення позиціонування товару/послуги на ринку; – прийнятність для некомерційних організацій	– недовіра та страх перед конкурентами; – питання етики; – надмірна зацікавленість питаннями конкурентоздатності замість пошуку найкращих методів
Функціональний бенчмаркінг	Найкращі по будь-яким функціям, підприємства-лідери, що працюють в одному секторі	– потенціал інноваційної діяльності; – стимулювання підприємства	– труднощі в адаптуванні чужих методів; – відсутність можливості порівняння деяких показників; – великі часові витрати

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Успіх від впровадження бенчмаркінгу залежить від правильно розробленої технології його організації, що може бути представлена як чіткий, структурований процес відповідно до особливостей діяльності компанії. Метою бенчмаркінгу є підвищення загальної конкурентоздатності компанії, завдяки пошуку та адаптуванню найкращих методів організації бізнес-процесів. Бенчмаркінг дозволяє вирішити наступні завдання:

- пошук та визначення слабких сторін компанії;
- орієнтування на зовнішнє середовище з метою протидії критичним та потенційним загрозам;

- відбір та адаптація ідей щодо удосконалення бізнес-процесів;
- підвищення економічної ефективності;
- прагнення до розвитку та підвищення конкурентоздатності [4].

Головною ціллю дослідження є формування особливостей застосування бенчмаркінгу для транспортних компаній Типовий алгоритм проведення бенчмаркінгу передбачає виконання наступних етапів (рис. 1).

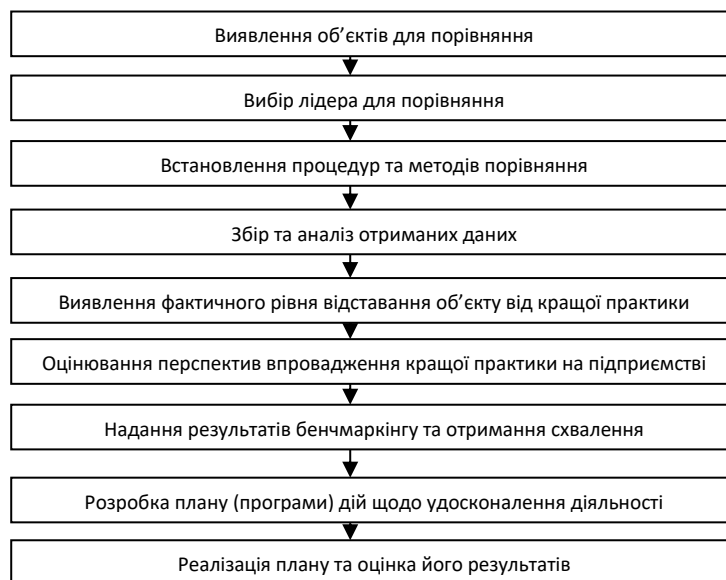


Рисунок 1 – Етапи проведення бенчмаркінгу

Джерело: складено авторами на основі [5]

Постійний розвиток транспортної галузі та розширення ринку транспортних послуг породжує необхідність підвищувати економічну ефективність діяльності транспортних компаній та підтримувати рівень їх конкурентоздатності. Аналіз зовнішнього оточення дозволить фірмі покращити позиції на ринку з урахуванням роботи найбільш успішних транспортних компаній.

Об'єктом дослідження є діяльність лідерів транспортно-логістичної галузі України, які доцільно використати для оцінки конкурентоздатності та потенціалу транспортної компанії «ВТЛ-Транс», що займається наступними видами діяльності: транспортні перевезення, логістичні послуги, дистрибуція та експедиція. Порівняння проведено за допомогою саме функціонального бенчмаркінгу,

основою якого є використання даних діяльності лідерів галузі та виявлення їх кращих підходів у веденні бізнесу.

Дослідження ринку та основних агентів на транспортному ринку автомобільних перевезень за даними Держкомстату України дозволив констатувати, що загальна кількість авто на ринку транспортних послуг перевищує 130 тисяч [6]. Великими компаніями вважаються ті, що володіють більш ніж 100 транспортними засобами.

Лідерами у даній галузі є такі компанії: «Транс-Сервіс1», «Баядера Логістик», «Весттрасойл» та «Європа-Транс Лтд». Обсяги їх вантажних перевезень та «ВТЛ-Транс» протягом 2015-2017 рр. наведено на рис. 2.

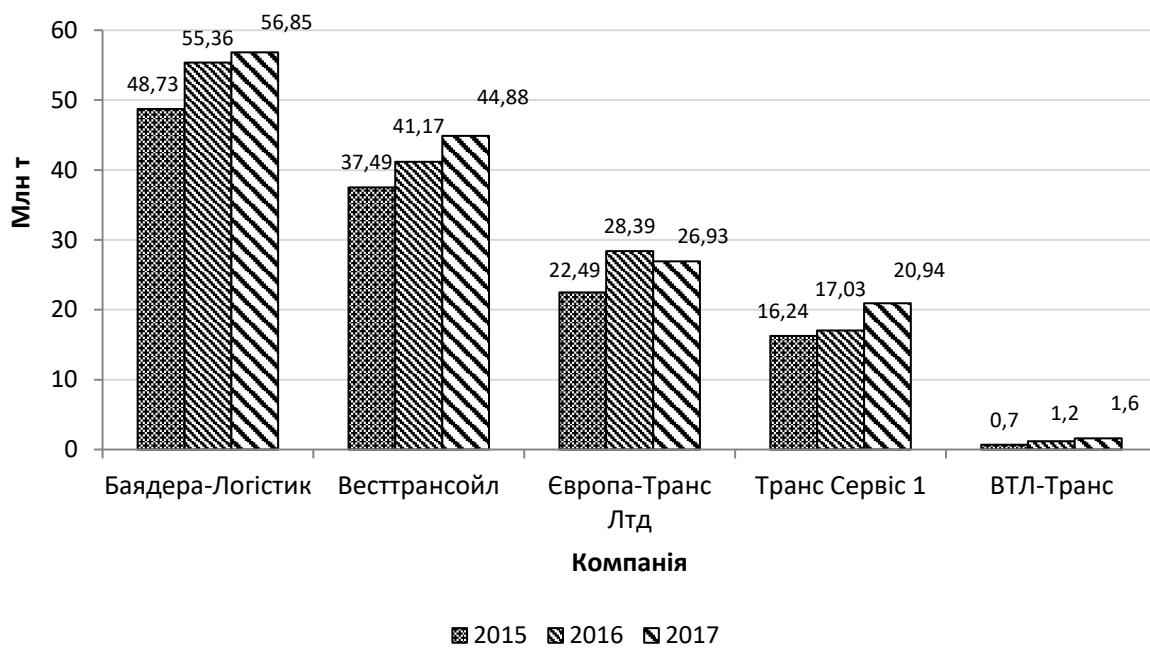


Рисунок 2 – Обсяги вантажних перевезень досліджуваними компаніями у період 2015-2017 рр. (млн т)

Джерело: складено авторами за даними [7]

Компанія «ВТЛ-Транс» протягом 2015-2017 рр. наростила обсяги вантажних перевезень з 0,7 млн тон у 2015 р. до 1,6 млн тон у 2017 р. Цей обсяг є досить незначним у порівнянні з лідерами галузі.

Щодо фінансових показників, які характеризують діяльність транспортних компаній, зокрема, чистого

доходу та чистого прибутку підприємств-лідерів транспортних перевезень та «ВТЛ-Транс» у 2017 р., то необхідно зазначити, що всі підприємства-лідери отримали чистий прибуток у 2017 р., а компанія «ВТЛ-Транс», для якої проводиться бенчмаркінг, має чистий збиток у сумі 0,24 млн грн (табл.2).

Таблиця 2 Формування системи фінансових показників діяльності транспортних підприємств, 2017 р.

Компанія	Чистий дохід, млн грн	Чистий прибуток / збиток млн грн
Баядера Логістик	3897	5
Весттрасойл	1226	2
Європа-Транс Лтд	1101	0,9
Транс-Сервіс 1	857	10
ВТЛ-Транс	19,842	-0,24

Джерело: складено авторами на основі даних [7]

Таким чином, застосування бенчмаркінгу для досліджуваного підприємства дозволило сформулювати перелік слабких сторін для розробки заходів щодо підвищення його конкурентоздатності та ефективності господарської діяльності.

Порівняння якості наданих послуг досліджуваними транспортними компаніями проводиться за шкалою від 1 до 10 балів за даними Інтернет-джерел, фінансовою звітністю (табл.3).

Таблиця 3 Оцінка параметрів якості наданих послуг в досліджуваних компаніях

Параметр оцінки якості надаваних послуг	Компанія				
	Баядера Логістик	Весттрансойл	Європа- Транс Лтд	Транс- Сервіс 1	ВТЛ- Транс
Якість виконання робіт (гарантований час/кілометраж напрацювання на відмову, відсутність повторних звернень, повнота робіт)	9	7	8	8	5
Цінова політика (ціна послуги, коректність розрахунку, співвідношення ціна/якість)	8	9	7	6	7
Якість обслуговування в компанії (час обслуговування, повнота та достовірність інформації, чуйність, компетентність та кваліфікованість персоналу та ін.)	10	8	7	7	7
Терміни виконання робіт	9	8	7	8	7
Логістика	8	10	9	7	7

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

За проведеним аналізом якості наданих послуг на транспортних підприємствах визначено, що лідером за якістю виконання робіт, якістю обслуговування та термінами виконання робіт є компанія «Баядера Логістик». За параметрами цінової політики та логістики лідером є компанія «Весттрансойл».

Компанія «ВТЛ-Транс» повинна розробити заходи щодо підвищення якості транспортних послуг.

Наступним етапом застосування бенчмаркінгу для компанії «ВТЛ-Транс» є оцінювання наявних або відсутніх додаткових послуг на досліджуваних підприємствах (табл. 4).

Таблиця 4 Аналіз наявності додаткових послуг досліджуваних транспортних компаній

Види послуг	Компанія				
	Баядера Логістик	Весттрансойл	Європа- Транс Лтд	Транс-Сервіс 1	ВТЛ-Транс
Наявність приміщення для відпочинку/очікування	+	+	+	-	-
Оснащеність місця відпочинку (ТВ, кофе, чай, вода)	+	-	-	-	-
Наявність складу	+	+	+	+	+
Система знижок постійним клієнтам	+	+	+	-	-
Власна стоянка	+	+	+	+	+
Страховання	+	+	-	-	-

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Огляд надання додаткових послуг на досліджуваних транспортних підприємствах показав, що всі вони мають склади та власну стоянку, але не всі оснащені приміщеннями для відпочинку або очікування та мають систему знижок для постійних клієнтів та страхування.

За допомогою методу бенчмаркінгу та проведеного аналізу діяльності транспортних компаній було розроблено заходи щодо підвищення ефективності використання наявного використання потенціалу ТОВ «ВТЛ-Транс»:

– підвищення якості транспортних послуг, на рівні провідного підприємства «Баядера Логістик»

внаслідок оптимізації виробничих процесів, що пов'язані з перевезеннями різних видів вантажів (охолодження, вентиляція, спосіб укладання вантажу та ін.), а також застосування допоміжних транспортних засобів та механізмів для навантаження і розвантаження;

– удосконалення цінової політики, на рівні еталонного підприємства «Весттрансойл». Звернути увагу на більш коректний розрахунок ціни, також застосовувати систему знижок для постійних клієнтів, що, в свою чергу, збільшить лояльність постійних клієнтів до компанії;

– покращення обслуговування в компанії на рівні «Баядера Логістик». Для компанії «ВТЛ-Транс» потрібно, в першу чергу, приділити увагу технічному та інформаційному обслуговуванню, скороченню часу приймання замовлень, а також підвищенню кваліфікації співробітників компанії;
 – скорочення термінів виконання замовлень внаслідок впровадження новітніх способів механізації та автоматизації процесів на рівні компанії «Баядера Логістик»;

– удосконалення логістики на підприємстві, за взірцем обираючи логістичні процеси та методи їх удосконалення, що використовує компанія «Весттрансойл», а саме приділяти увагу щодо планування та організації потоку інформації стосовно вантажів і наданні додаткових послуг;
 – організація приміщення для відпочинку та очікування (харчування, готельні послуги);
 – впровадження системи страхування вантажів (табл. 5).

Таблиця 5 Напрями вдосконалення потенціалу ТОВ «ВТЛ ТРАНС» за методом бенчмаркінгу

Напрями	Заходи	Результат
1. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу	– удосконалення рекламної компанії; – розробка логістичної концепції;	– збільшення обсягу вантажних перевезень на 5% – збільшення обсягу квартирних переїздів на 2% – оптимізація структури транспортного виробництва – економія паливних ресурсів на 2% – зміцнення конкурентних позицій транспортних послуг
2. Підвищення ефективності використання потенціалу основних фондів	– розширення технічної бази за рахунок придбання в кредит МАЗ 53362;	– збільшення обсягу перевезень – підвищення фондівіддачі
3. Підвищення ефективності використання потенціалу оборотних засобів	– оптимізація використання складських приміщень; – ліквідація безнадійної дебіторської заборгованості;	– підвищення коефіцієнта оборотності оборотних засобів
4. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу	– підвищення кваліфікації працівників, що розробляють логістичну концепцію; – підвищення кваліфікації експедиторів;	– збільшення дохідності підприємства – збільшення обсягу наданих експедиторських послуг на 1%

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Таким чином, у ході проведеного бенчмаркінгу з'ясовано, що компанія «ВТЛ-Транс» має гарні можливості, використання яких призведе до підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку транспортних послуг та ефективності її господарської діяльності.

Висновки. Одним з ефективних методів оцінки конкурентоздатності та виявлення потенціалу компанії є використання методу бенчмаркінгу, який полягає у порівнянні показників діяльності досліджуваної компанії з іншими. Результатом проведеного дослідження є визначення слабких сторін ТОВ «ВТЛ-Транс» та розроблення заходів покращення його

діяльності, серед яких: підвищення якості надаваних послуг; покращення цінової політики підприємства та якості обслуговування в офісі компанії; оптимізація термінів виконання замовлень; організація оснащеного місця відпочинку для клієнтів та надання гнучкої системи знижок для постійних клієнтів.

Аналіз транспортних компаній показав, що маленькі та середні підприємства цієї галузі мають наслідувати поведінку великих підприємств на ринку. Реалізація розроблених заходів щодо покращення використання наявного потенціалу ТОВ «ВТЛ-Транс» за методом бенчмаркінгу дозволить підвищити його конкурентоспроможність.

Література:

1. Пегасов С. Бенчмаркінг – менеджмент или шпионаж. URL: www.valex.net/articles/bm.html (дата звернення: 01.03.2019).
2. Багив Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг : уч.пособ. СПб : Питер, 2012. 560 с.
3. Чайковська М.А. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 5(20). Ч. 2. С. 112-114.
4. Харрінгтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде: 20 шагов к успеху / пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 176 с.
5. Крамарчук, С. П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 77-82.
6. Державна служба статистики/ URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2019).
7. Дані річної фінансової звітності акціонерних товариств. URL: <https://smida.gov.ua/db> (дата звернення: 01.03.2019).
8. Баринов М. В. Бенчмаркінг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия . *Молодой ученый*. 2015. №20. С. 202-205.

9. Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП . *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* 2012. Вип. 20. С. 78-89.
10. Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-інформ.* 2014. № 4. С. 64-67.

References:

1. Pegasov, S. (2014). Benchmarking - management or espionage. Retrieved from www.valex.net/articles/bm.html.
2. Bagiev, G. L. & Tarasevich, V. M. (2012). Marketing. St. Petersburg: Peter.
3. Tchaikovsky, M. A. (2015) .Current state and prospects of development of benchmarking as a way to increase the efficiency of industrial enterprises in Ukraine. *Young scientist*, 5 (20), 112-114.
4. Harrington, H. J. (2004). Benchmarking in the best form: 20 steps to success / per. from english SPb : Peter.
5. Kramarchuk, S. P. (2013). Methodical aspects of the implementation of benchmarking. *Economic analysis*, 3(14), 77-82.
6. State Statistics Service. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Data of annual financial statements of joint stock companies. Retrieved from <https://smida.gov.ua/db>.
8. Barinov, M. V. (2015). Benchmarking as an instrument for increasing the competitiveness of the enterprise. *Young scientist*, 20, 202-205.
9. Krivoruchko, O. M. (2012). Basic principles of benchmarking business processes ATP. *Economy of the transport complex*, 20, 78-89.
10. Shevchenko, O. M. (2014). The economic essence of benchmarking and its role in the innovative development of the enterprise. *Business Inform*, 4, 64-67.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License