

КОНЦЕПЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ - МОЖЛИВІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах цифровізації економіки та суспільства, що поєднує можливості подальшого розвитку та інтеграції контролінгу і логістичної діяльності, у суб'єктів господарювання виникає низка важливих питань управлінської направленості (відповідно до їх стратегічних та оперативних планів) щодо утримання позицій ефективного їх функціонування та підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному і на міжнародних ринках та подальшого зростання основних показників капіталізації, доходності, рентабельності й прибутковості бізнесу. За умов загальної трансформації бізнес-середовища та інтеграції різних видів функціональної спрямованості актуальними для компаній залишаються питання взаємозв'язку інформаційних потоків логістики і контролінгу для потреб оперативного реагування проблемам ведення бізнесу, прийняття керівництвом ефективних управлінських рішень на підприємствах, розвитку інших напрямів функціонування компаній та підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Практична цінність логістичного контролінгу підприємства, одним з основних завдань якого виступає інтеграція інформаційного забезпечення і побудова системи планування логістичної та контролінгової діяльності, полягає у можливості досліджувати та вирішувати проблеми виробництва, дистрибуції та післяпродажного обслуговування продукції, у тому числі і для подальшого забезпечення процесів дослідження ефективності прийнятих керівництвом управлінських рішень.

Таким чином, формування логістичного контролінгу звертає увагу головних управлінців підприємства на найбільш пріоритетні напрями діяльності компанії, допомагає виявити відхилення між запланованими та фактичними показниками діяльності, прискорює прийняття управлінських рішень та забезпечує підвищення ефективності взаємозв'язку усіх інформаційних потоків на підприємствах. Тому, коли керівництво підприємства планує вдосконалити систему контролінгу, необхідно одночасно враховувати трансформації, що відбуваються в логістиці та в менеджменті, налаштувати свій бізнес відповідно до, наприклад, практичних рекомендацій удосконалення ведення бізнесу міжнародних партнерів, наприклад, бенчмаркінговий підхід, використовувати нові інформаційно-комунікаційні технології та сучасне програмне забезпечення.

Як зазначає Козак Н.: «Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проєкт Компанії «Ксерокс» щодо порівняння якості виробленої неї продукції із успішними на той час японськими аналогами» [1]. У своїх дослідженнях авторка пояснює: «Поняття «бенчмаркінгу» вперше з'явилося у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний *принцип бенчмаркінгу*: для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [1] і, порівнюючи підходи бенчмаркінгу та конкурентного аналізу, обґрунтовує: «Бенчмаркінг є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу» [1], це: «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» [1].

З урахуванням існуючого бенчмаркінгового підходу, доцільно запропонувати зазначений підхід для потреб удосконалення підсистеми логістичного контролінгу на підприємстві з метою ефективного управління інформаційними потоками в логістичній діяльності компанії.

Таким чином, безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик впровадження контролінгу на підприємствах, одночасне удосконалення логістичної діяльності та постійне використання бенчмаркінгового підходу призведе до отримання успішних результатів функціонування логістичного контролінгу компанії, надасть можливість підвищити рівень її конкурентоспроможності, мінімізувати ризики та отримати додаткові можливості розвитку бізнесу.

Марчук С. В., наприклад, стверджує, що: «ефективне використання логістичного контролінгу на підприємстві дозволяє: зменшити логістичні витрати компанії, забезпечити ефективне використання її фінансових і матеріальних ресурсів, підвищити якість виконання замовлень, а також оптимізувати процеси постачання і зберігання товарів. Функціонування контролінгу логістичної діяльності підприємства потребує використання підконтрольних логістичних показників, що надають змогу проаналізувати стан логістичної діяльності підприємства та розробити подальші напрями розвитку логістичної діяльності компанії» [2].

Як відомо, *бенчмаркінг* – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми, це дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [1, 3].

Розрізняють три фази бенчмаркінгу [3]:

1. *Підготовча*. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку та ін.); збирають необхідну для аналізу інформацію. Порівняльних аналогів при цьому має бути якомога менше, адже зі зростанням їх кількості витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі поверховими.

2. *Аналіз*. У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.

3. *Впровадження*. На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент – розроблення стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Як відомо, «Бенчмаркінг пов'язаний з постановкою цілей та є одним із компонентів процесу планування. Деякі дослідники поєднують бенчмаркінг з циклом Демінга, що включає в себе чотири елементи: *плануй, здійсни, перевіряй, дій* (P D C A)» [3]. Сутність дій з удосконалення логістичного контролінгу для потреб управління потоками логістичної діяльності підприємства представлено в табл. 1.

Таблиця 1 - Дії та зміст вдосконалення логістичного контролінгу для потреб управління потоками логістичної діяльності підприємства

№ з/п	Дія	Зміст дії
1	Переосмислення об'єкту логістичного контролінгу	Визначення планових показників логістичної діяльності підприємства
2	Визначення сфери застосування логістичного контролінгу	Визначення на рівнях: стратегічному, оперативному чи тактичному, а також сфери – виробництво, фінанси і т.д.
3	Формулювання системи пріоритетних показників	Ренкінг показників, які необхідно контролювати в першу чергу
4	Розробка системи стандартів та системи управління якістю	Розроблення планових показників, стратегічних нормативів, системи норм та стандартів логістичної діяльності
5	Формування системи моніторингу показників логістичного контролінгу	Розроблення систем показників (абсолютних та відносних), оновлення внутрішніх звітностей, встановлення нових контрольних періодів, оновлення розмірів допустимих відхилень у показниках
6	Визначення ризиків, що можуть виникнути у системі	Виявлення основних та непрямих причин відхилень
7	Розроблення послідовності дій для усунення відхилень	Визначення ступеня відхилень (позитивний чи негативний) та розроблення дій щодо його усунення або розроблення серйозних управлінських рішень щодо логістичної діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 4].

Економічні умови ведення бізнесу постійно змінюються, що впливає на функціонування підсистемі логістичного контролінгу на підприємстві і створює додаткові проблеми в управлінні логістичною діяльністю. Концепція бенчмаркінгу допомагає керівництву підприємства вдосконалювати процеси управління фінансово-господарської діяльності, покращувати логістичні процеси, проводити моніторинг логістичної діяльності, оптимізувати витрати логістичної діяльності на основі оперативного забезпечення достовірною інформацією підсистемою логістичного контролінгу. Бенчмаркінг є процесом дослідження, моніторингу та навчання у компанії-лідерів, що визнані найкращими практиками з удосконалення найефективніших методів управління, здатних забезпечити компанію-дослідника конкурентними перевагами у майбутньому, підвищити показники ефективності, доходності та прибутковості, покращити показники економічної результативності її фінансово-господарської діяльності і капіталізації бізнесу.

Література:

1. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. *Управління компанією*. 2000. №1-2. URL : <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>. (дата звернення 20.03.2020)

2. Марчук С. В., Савицька О. М. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством* : Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квітня 2017 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во “Політехніка”, 2017. С. 106. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101199>. (дата звернення 20.03.2020)

3. Вікіпедія. Вільна енциклопедія : Бенчмаркінг. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг>. (дата звернення 21.03.2020)

4. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.