

УДК 351.815

Т. В. ШОРЕЦ

Белорусский государственный университет транспорта

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Рассмотрены возможности использования системы сбалансированных показателей на железнодорожном транспорте, выделены особенности отрасли, влияющие на построение данной системы. Представлен порядок разработки элементов и состав ключевых показателей системы применительно к железнодорожному транспорту.

Железнодорожный комплекс в лице государственного объединения «Белорусская железная дорога» является одной из важнейших инфраструктурных составляющих экономики республики. При этом особенности технологически-единого процесса осуществления перевозок оказывают непосредственное влияние на организационную структуру предприятия.

Одной из особенностей производственной деятельности на железнодорожном транспорте является то, что транспортная услуга потребляется в момент производства, она не является объектом хранения и не выступает в виде вещи, отделимой от процесса производства. Все это оказывает непосредственное влияние на всю систему сбора, обработки информации и принятия на ее основе управленческих решений.

Необходимо отметить, что сегодня внешняя среда стремительно изменяется, что требует от каждого предприятия разработки механизмов быстрой адаптации к новым условиям финансово-хозяйственной деятельности. Эти механизмы должны включать своевременную корректировку стратегии своего развития и направления мобилизации всех видов ресурсов для достижения поставленных целей.

Исследования показали, что на сегодняшний день на Белорусской железной дороге не существует соответствующего механизма управления эффективностью работы структурных подразделений – общая оценка эффективности деятельности как всего объединения, так и отдельных отраслевых хозяйств и структурных подразделений производится не системно. Это предопределяет отсутствие возможности у руководства оперативно реагировать и решать возникающие в процессе функционирования задачи:

1) обеспечение возможности прогнозирования результатов хозяйственной деятельности как структурных подразделений, так и всего объединения в целом, а также их ресурсного обеспечения с учетом влияния всех изменений, происходящих во внешней среде;

2) разработка актуальных на текущий момент стратегических целей и механизмов их достижения, которые будут понятны работникам железной дороги, как персоналу Управления и отделений дороги, так и персоналу структурных подразделений;

3) определение ключевых факторов ресурсного обеспечения подразделений железнодорожного транспорта, от которых зависит результативность их производственно-хозяйственной деятельности;

4) разработка механизмов достижения поставленных целей в минимальные сроки и с минимальными затратами ресурсов;

5) прогнозирование на отдаленную перспективу оптимальных количественных значений ряда определенных критериев, а также факторов, от которых зависят эти критерии.

Разработанная стратегия развития субъекта хозяйствования должна быть увязана с конкретными целями и задачами, что позволяет сделать система сбалансированных показателей. Сущность системы заключается в том, что эффективное управление и принятие правильных управленческих решений возможно на основе оценки как финансовых, так и нефинансовых показателей.

Использование в практике управления системы сбалансированных показателей переносит оценку эффективности деятельности организации на новый уровень. Важной особенностью данного подхода является то, что в процессе разработки управленческих решений учитываются опережающие факторы, помогающие спрогнозировать будущий успех деятельности организации.

Использование системы сбалансированных показателей в практике управления позволяет выявить те факторы, которые влияют на результативность показателей в долгосрочной перспективе:

- ориентация на потребителя: привлечение, удержание, удовлетворение;
- бизнес-процессы: новые виды производимых товаров, работ, услуг, высокое качество и гибкость производственных процессов;
- обучение и развитие на уровне организации: обеспечение роста квалификации и мотивации сотрудников, а также их соответствие целям компании.

Система сбалансированных показателей объединяет критерии оценки результатов деятельности по четырем направлениям: финансы; клиенты; бизнес-процессы; обучение и развитие персонала.

Рассмотрим подробнее содержание каждого направления.

1 Финансы. Четкие данные о состоянии капитала всегда важны, и поэтому руководство компании должно сделать все необходимое, чтобы своевременно их получать.

2 Клиенты. Сегодня каждое предприятие понимает важность клиентов и их удовлетворенность продукцией, работами, услугами. В настоящее время предложение на рынках постоянно растет и, если клиента что-то не устраивает, он обратится к другому поставщику. Руководство каждого предприятия это понимает. И если данное направление развито плохо, то можно предположить ухудшение деятельности компании в будущем, несмотря на то, что на сегодня положение компании устойчиво.

3 Бизнес-процессы. Благодаря показателям, характеризующим состояние отдельных внутренних бизнес-процессов, руководство компании может провести оценку эффективности всей организации в целом.

4 Обучение и развитие персонала. В рамках данного направления указывается необходимость обучения сотрудников, развития корпоративной культуры как в индивидуальном плане, так и на уровне организации. Так как в современном обществе технологический процесс развивается достаточно быстро, сотрудникам просто необходимо постоянно обновлять имеющиеся знания и навыки работы. Данные показатели предусмотрены для того, чтобы руководство имело представление о том, где именно стоит сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную прибыль. Сегодня обучение и развитие – это фундамент успеха любой прогрессивной организации.

Именно показатели из вышеуказанных блоков указывают на то, насколько успешно компания движется в направлении, определенном стратегией ее развития и конкретными целями, и насколько текущая производственно-хозяйственная деятельность соответствует разработанной стратегии.

Исследования ученых-экономистов показали, что благодаря оценке указанных групп показателей можно регулировать деятельность компании, оценивать ее эффективность и улучшать финансовые результаты.

Использование данного инструмента управления позволяет компаниям осуществлять контроль деятельности на всех уровнях организации. Связано это с тем, что система сбалансированных показателей представляет собой не просто набор четырех групп показателей, но и предопределяет наличие взаимосвязи между ними.

Система сбалансированных показателей экономического субъекта определенной отрасли имеет свои особенности по ряду причин:

- непрерывностью изменений внешней и внутренней среды, которые оказывают непосредственное влияние на изменение стратегических целей компаний;
- отраслевая специфика.

Таким образом, для использования системы сбалансированных показателей на предприятиях различных отраслей экономики необходима ее адаптация к специфике ведения хозяйственной деятельности.

Железнодорожный транспорт, как отрасль, имеет ряд особенностей, которые непосредственно влияют на построение системы сбалансированных показателей:

– отсутствие вещественной формы продукции транспорта, в процессе перевозки осуществляется перемещение продукции, созданной в других отраслях экономики;

– перевозимый груз не принадлежит железной дороге на праве собственности;

– цены на транспортные перевозки формируются на основании тарифов.

При этом они формируются не на основе спроса и предложения, а присутствует государственное регулирование тарифов на услуги;

– единицами измерения транспортной продукции являются: тонно-километры, пассажиро-километры, приведенные тонно-километры и т.п.;

– при осуществлении перевозок необходимо принимать во внимание пропускную способность на дороге;

– объектом реализации на железнодорожном транспорте является непосредственно производственный процесс, т.е. перевозка;

– сезонный характер деятельности, что характеризуется неравномерностью использования транспортных средств в течение года;

– своеобразная структура себестоимости перевозок, что влияет на определение направлений поиска резервов роста доходности;

– многоуровневость и многозвенность организационной структуры;

– производственный процесс на транспорте состоит из нескольких стадий: погрузка груза в подвижной состав (посадка пассажиров) → перемещение грузов и пассажиров между пунктами отправления и назначения → выгрузка грузов из подвижного состава (высадка пассажиров) в пункте назначения. Каждая из этих стадий состоит из ряда операций, осуществляемых в процессе подготовки, организации и выполнения перевозок;

– непрерывность технологически единого процесса перевозок зависит от согласованности выполнения каждого его элемента;

– циклический характер перевозочного процесса. При этом сокращение продолжительности цикла является главным фактором роста производительности труда и снижения себестоимости перевозок;

– строительство новых и модернизация действующих транспортных путей связано с длительными сроками изысканий и проектирования, созданием соответствующих промышленно-строительных мощностей.

Указанные особенности непосредственно влияют на построение системы сбалансированных показателей на железной дороге.

Необходимо отметить, что так как Белорусская железная дорога является крупным многоуровневым корпоративным образованием, то необходима адаптация системы сбалансированных показателей не только к специфике хозяйственной деятельности объединения, но и к конкретным задачам и условиям функционирования каждого структурного подразделения. Помимо этого, для нескольких во многом похожих структурных подразделений (вагонное депо, локомотивное депо, станции, дистанции пути, дистанции сигнализации и связи и пр.), имеющих разные приоритеты развития, могут быть различные критерии оценки эффективности.

Сбалансированность показателей обеспечивается следующим:

- система представляет собой многомерную систему, которая отражает деятельность всех структурных подразделений и связана со всеми уровнями управления;

- сбалансированность выражается через равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями предприятия;

- в сегодняшних условиях для целей управления уже недостаточно традиционных бухгалтерских показателей, поэтому в рамках системы обеспечивается взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей таким образом, что последние определяют значения и динамику финансовых;

- в рамках системы сбалансированных показателей используется около 75 % нефинансовых. Связано это с тем, что финансовые показатели являются отсроченными или запаздывающими, вследствие чего их предполагаемую динамику необходимо оценивать на основе опережающих нефинансовых показателей, являющихся факторами изменения финансовых.

Говоря об опережающих и отсроченных показателях, необходимо отметить, что показатели должны охватывать прошлое, настоящее и будущее. Недостатком большинства критериев оценки является то, что они фокусируются на прошлом и описывают текущее положение дел. Это объясняется тем, что показатели прошлого и настоящего периода проще всего получить, так как всегда имеется в наличии указанная информация.

Однако отсутствие оценки предстоящих событий вряд ли позволит предприятию оставаться на лидирующих позициях в будущем, так как именно такая оценка поможет обеспечить успех предприятия на более долгий срок, чем предстоящий месяц или квартал.

Для внедрения системы сбалансированных показателей на железнодорожном транспорте необходимо разработать ряд элементов.

Нами предлагаются следующие ключевые показатели эффективности, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные ключевые показатели результативности в системе сбалансированных показателей железной дороги

Направления оценки	Примеры показателей
Финансы	Выручка по видам перевозок и иным видам деятельности; расходы по видам перевозок и иным видам деятельности; рентабельность по видам перевозок; производительность труда; соотношение темпов роста реальной заработной платы и производительности труда; фондоотдача; материалоотдача
Клиенты	Доля рынка грузовых перевозок; доля рынка пассажирских перевозок; выполнение расписания движения пассажирских поездов; оценка за качество обслуживания на вокзалах; количество негативных отзывов в книгах замечаний и предложений

Окончание таблицы 1

Направления оценки	Примеры показателей
Бизнес-процессы	Среднесуточная производительность локомотива; среднесуточная погрузка грузов в вагонах; коэффициент порожнего пробега вагонов; среднее время оборота грузового вагона; удельный расход топлива на тягу поездов; коэффициент использования вместимости пассажирских вагонов; средняя населенность вагона
Обучение и развитие персонала	Укомплектованность штата; соответствие образования и опыта работы предъявляемым требованиям к должности; количество работников, повысивших квалификацию, прошедших переподготовку; количество работников, успешно прошедших аттестацию

Система сбалансированных показателей должна быть разработана на срок от 3 до 5 лет, с учетом изменения целевых значений ежегодно. Таким образом будет достигнут баланс между долгосрочными и краткосрочными целями объединения.

В целом следует отметить, что система сбалансированных показателей является инструментом, помогающим управлять процессом достижения стратегических целей: помогает осуществлять перевод общих стратегических целевых установок в конкретные цели, показатели и задачи. Использование данного инструмента в управлении Белорусской железной дорогой позволит оперативно реагировать на изменения окружающей среды, своевременно корректировать существующую стратегию с учетом этих изменений, и тем самым повысить эффективность системы стратегического и оперативного управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Бойкачёва, Е. В.** Бухгалтерский управленческий учёт на предприятии транспорта: учеб.-метод. пособие / Е. В. Бойкачёва, С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 205 с.

2 Менеджмент на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. А. Козырев [и др.] ; под ред. В. А. Козырева. – М. : ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2016. – 675 с.

3 Общий технико-экономический курс железных дорог : учеб. / Д. А. Мачерет [и др.] ; под ред. Д. А. Мачерета. – М. : РУТ (МИИТ), 2017. – 364 с.

4 Экономика железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н. П. Терёшина [и др.] ; под ред. Н. П. Терёшиной, Б. М. Лapidуса. – М. : УМЦ ЖДТ, 2008. – 993 с.

5 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной, Д. А. Панкова. – Гомель : БелГУТ, 2008. – 368 с.

6 **Шатров, С. Л.** Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно-контрольные аспекты / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2018. – С. 471–474.

7 Шатров, С. Л. Процессный подход к аналитической оценке эффективности функционирования транспортных систем / С. Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 9 (261). – С. 14–22.

T. SHORETS

Belarusian State University of Transport

USAGE OF BALANCED SCORECARD IN RAIL TRANSPORT

The article considers the possibility of using the system of balanced indicators in railway transport, highlights the features of the industry that affect the construction of this system. The order of development of elements and structure of key indicators of system in relation to railway transport is presented.

Поступило 15.09.2019