

УДК 331101.3:656.2

Олексій Зіць

(Державна адміністрація залізничного транспорту України)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Робота залізничного транспорту у новому організаційно-правовому форматі обумовлює необхідність удосконалення фінансово-економічного механізму. У зв'язку з тим актуальним стає завдання щодо формування та застосування системи ключових показників ефективності як перспективного заходу зацікавленості персоналу у кінцевих результатах діяльності.

Аналіз наукових публікацій свідчить про недостатність досліджень щодо запровадження системи ключових показників ефективності з урахуванням особливостей діяльності залізничного транспорту. Саме тому метою статті стало дослідження особливостей застосування системи ключових показників ефективності на залізничному транспорті. Розглянуто передумови створення ключових показників ефективності та загальну стратегію їх реалізації на залізничному транспорті. Доведено, що розробка та застосування системи ключових показників ефективності на транспорті можливі за умови врахування особливостей, що притаманні кожному виду транспорту.

Визначені й обґрунтовані особливості діяльності залізничного транспорту, які виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів перевізного процесу.

Ключові слова: ключові показники ефективності, особливості діяльності транспорту, загальна стратегія, удосконалення фінансово-економічного механізму, мотивація праці.

Алексей Зиц

(Государственная администрация железнодорожного транспорта Украины)

ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Работа железнодорожного транспорта в новом организационно-правовом формате обуславливает необходимость усовершенствования финансово-экономического механизма. В связи с тем актуальным становится задание по формированию та применению системы ключевых показателей эффективности как перспективного мероприятия заинтересованности персонала в конечных результатах деятельности.

© Зиць О.Є., 2015

Анализ научных публикаций свидетельствует о недостаточных исследованиях внедрения системы ключевых показателей эффективности с учетом особенностей деятельности железнодорожного транспорта. Именно поэтому целью статьи и стало исследование особенностей применения системы ключевых показателей эффективности на железнодорожном транспорте. Рассмотрены предпосылки создания ключевых показателей эффективности и общая стратегия их реализации на железнодорожном транспорте. Доказано, что разработка и применение системы ключевых показателей эффективности на транспорте возможны при условии учета особенностей, которые свойственны каждому виду транспорта.

Определены и обоснованы особенности деятельности железнодорожного транспорта, которые возникают под влиянием внешних и внутренних факторов перевозочного процесса.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, особенности деятельности транспорта, общая стратегия, усовершенствование финансово-экономического механизма, мотивация труда.

Oleksyi Zits

(State Administration of Railway Transport of Ukraine)

FEATURES OF USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS SYSTEM IN RAILWAY TRANSPORT

The operation of the railway transport in a new organizational and legal format gives rise to a need for improving a financial and economic mechanism. In this connection, a task becomes relevant to form and use a system of key performance indicators as an advanced tool for staff's interest in final performance results.

The analysis of scientific publications is evidence of insufficiency of research of implementation of a key performance indicators system subject to the features of the railway transport activity. This is exactly why research of features of the use of the key performance indicators system in the railway transport has become the objects of the article. The preconditions for the creation of key performance indicators and the overall strategy of implementation thereof in the railway transport is considered. It is proven that the development and use of the key performance indicators system in the transport is possible given that the features inherent in each transport mode are taken into account.

The railway transport activity features arising under the influence of external and internal factors of the transportation process are defined and substantiated.

Key words: key performance indicators, transport activity features, overall strategy, improvement of financial and economic mechanism, work motivation.

Постановка проблеми. Важливою умовою подолання кризових явищ у національній економіці є ефективне функціонування транспортної інфраструктури, основою якої є залізничний транспорт. Саме він, створюючи передумови економічного розвитку країни, забезпечує єдність основних ланок суб'єктів господарської дія-

льності. Проте в останній час багато вчених дослідників намагаються перейняти досвід передових промислових підприємств європейських країн щодо удосконалення методики оцінки ефективності бізнес-процесів без урахування особливостей кожної галузі, в тому числі транспортної інфраструктури.

Слід зазначити, що кожне господарство залізничного транспорту, з одного боку, є по-своєму унікальним і має свою продукцію, а з іншого – має загальні особливості. У цих умовах проблеми об'єктивної оцінки ефективності багатофункціонального інфраструктурного комплексу можна вирішити через застосування системи ключових показників ефективності транспорту, які відрізняють його від інших галузей національної економіки.

На розробку рекомендаційних особливостей застосування системи ключових показників ефективності на залізничному транспорті спрямоване дане дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження послужили наукові праці вчених Ейтутіса Г.Д., Колесникової Н.М., Кулаєва Ю.Ф., Макаренка М.В., Пасічника В.І. та ін. До зарубіжних учених, які зробили внесок у розвиток виміру ефективності діяльності підприємств, можна віднести А.Бернара, П. Друкера, Мачерета Д.А., Толкачової М.М. та ін. Разом з цим, проблема застосування ключових показників ефективності з урахуванням особливості діяльності залізничного транспорту в умовах ПАТ «Укрзалізниця» потребує подальшого дослідження.

Мета статті полягає у встановленні особливостей застосування системи ключових показників ефективності на залізничному транспорті в умовах діяльності ПАТ «Укрзалізниця».

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування системи «ключових показників ефективності» не є новою і складається з груп ключових показників діяльності за окремо взятими функціональними напрямками діяльності (стратегія і тактика організації, бізнес-процеси, економічна діяльність, кадрова політика тощо), всі вони повинні характеризувати стан справ у господарській діяльності організації та сприяти прийняттю ефективних рішень у майбутньому. Аналізувати значення таких показників можна шляхом їх порівняння із середньостатистичними показниками в галузі; з абсолютними стандартами; з власними результатами динамічного розвитку (дані за звітний період). «Ключові показники ефективності» (англ. Key Performance Indicators) – система оцінки, яка дає змогу організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і реалізацію стратегії [1, 8].

Загалом ключові показники ефективності стали інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей, а технології постановки, перегляду та контролю цілей і завдань покладені в основу концепції, на якій базується сучасне управління, і називається «Управління за цілями». Вперше концепція управління за цілями була згадана в 1954 р. у книзі «The Practice of Management» [3] Пітера Друкера (1909–2005). У ній описуються загальні принципи управління за цілями і рекомендації з постановки і контролю виконання цілей [11, 12].

Ці показники дають змогу проводити контроль ділової активності співробітників і організації в цілому в реальному часі.

Позитивний ефект від упровадження технології «ключових показників ефективності» зумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки в разі дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівни-

ки, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації.

Успішна реалізація державної стратегії розвитку навряд чи можлива без підвищення ефективності управління на всіх рівнях управління «Ключові показники ефективності» – це кількісні параметри, наперед виявлені та узгоджені і головні чинники успіху діяльності організації. В стратегії управління персоналом ці показники включають результативність роботи підрозділів, ефективність роботи керівників, задоволеність персоналу виконаною роботою. Актуальність застосування технології «ключових показників ефективності» зумовлена необхідністю формування зрозумілої і прозорої для суспільства системи показників ефективності роботи кожного структурного підрозділу.

Принциповим моментом у застосуванні технології «ключових показників ефективності» в управлінні організацією є чітке розуміння призначення цієї технології та її обмежень, вона є ефективним інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень [3, 9].

Для того щоб побудувати систему «ключових показників ефективності» з урахуванням специфіки транспорту, дуже важливо навчитися оцінювати чинники, які на неї впливають. В цьому разі система показників повинна будуватися на припущенні про те, що транспорт функціонує у системі зовнішніх і внутрішніх обмежень і мають певні можливості для впровадження в свою діяльність описаної технології, показниками процесу і показниками результативності [2].

Як показує проведений аналіз, успіх впровадження ключових показників ефективності багато в чому залежить від правильно визначеної самої системи ключових показників ефективності. Але визначення КРІ потребує певного часу і навиків, які з'являються, як правило, методом проб і помилок.

Ефективне функціонування ринків товарів та послуг, розвиток регіонів, розширення міжнародних зв'язків та торгівлі неможливі без стабільної, розгалуженої та надійно працюючої транспортної системи. Транспортна інфраструктура (далі – транспорт) є фундаментом економічного зростання та соціального розвитку країни, який забезпечує її територіальну єдність та безпеку [4]. Тому у більшості країн світу транспорт є однією з тих галузей економіки, які розвиваються найбільш динамічно.

Україна має розгалужену, потужну транспортну систему. Частка продукції підприємств транспорту у валовому внутрішньому продукті становить близько 10%, що в масштабах економіки країни є досить значною величиною [10].

Транспорт України є системою транспортних комунікацій, що об'єднує усі сучасні види транспорту. За розміщенням та структурою вони в цілому відповідають внутрішнім і зовнішнім транспортно-економічним зв'язкам країни, але потребують істотного вдосконалення та модернізації для підвищення якості транспортних послуг [7].

З точки зору стратегічних цілей транспорт забезпечує:

- зв'язаність території;
- мобільність населення;
- максимальну реалізацію транзитного потенціалу країни;
- безпеку та стабільність транспортної системи.

Проте транспорт має свої особливості, які відрізняють його від інших галузей економіки.

По-перше, *транспорт не виробляє нових продуктів*, а є продовженням процесу виробництва у межах процесу обігу і для процесу обігу. Процес виробництва закін-

чується тоді, коли продукт доставлений до місця споживання, тому транспорт є продовженням процесу виробництва, початого в промисловості та сільському господарстві. Транспортування продукції здійснюється на стадіях обігу, отже, транспорт продовжує процес виробництва в межах процесу обігу. Без цього реальний процес обігу був би неможливий і переміщення продукції необхідно для процесу обігу.

По-друге, *продукція транспорту* – перевезення вантажів і пасажирів – *невіддільна від процесу транспортного виробництва*. Продукцію транспорту не можна нагромадити, створити виробничі резерви. На транспорті проблеми резервів зводяться до створення резервів пропускної та провізної спроможності. Маневрування резервами по районах мережі важко, а часто неможливо. Тому оптимальні резерви пропускної та провізної спроможності повинні створюватися повсюдно і у першу чергу на напрямках зі швидко зростаючим вантажооборотом.

По-третє, *виробничий цикл починається на одних транспортних підприємствах і закінчується на інших* і, на відміну від промислового виробництва, *супроводжується передачею* не тільки предметів праці (вантажів, пасажирів), а й *засобів праці* – рухомого складу (на залізничному транспорті – локомотивів, вагонів). Локомотиви закріплено за окремими депо, куди, як правило, повертаються. Вагони обертаються по всій мережі залізниць.

По-четверте, продукція транспорту має спеціальні вимірники. У вантажному русі вимірюється тонно-кілометрами, у пасажирському – пасажиро-кілометрами. Сукупна продукція транспорту вимірюється в приведених тонно-кілометрах.

По-п'яте, *вартість транспортної продукції характеризується специфічним складом і структурою*. Складається з вартості матеріальних витрат на перевезення та вартості праці транспортних робітників. Продукція транспорту не містить сировини, має велику питому вагу заробітної плати (в 2 рази вище, ніж у промисловості) і амортизаційних відрахувань. Тому найважливішими факторами зниження питомих витрат на перевезення є зростання продуктивності праці, поліпшення використання транспортних засобів, скорочення витрат палива та електроенергії на одиницю перевізної роботи.

По-шосте, транспорт продає сам процес виробництва, а не товар в уречевленій формі. Отже, вимоги до підвищення якості та ефективності виробництва, найбільш повного задоволення вимог економіки і населення в перевезеннях безпосередньо відносять не до продукції, а до транспортного виробничого процесу. У зв'язку з цим, особливе значення має прискорення та безперервність транспортного процесу, забезпечення схоронності вантажів, безвідмовність у роботі всіх ланцюгів транспортного конвеєру, підвищення якості роботи кожного робочого, бригади, підприємства, виробничого об'єднання, кожного виду транспорту, всієї транспортної системи в цілому.

Як у всіх видів транспорту, продукцією залізничного транспорту є перевезення. Для здійснення залізничних перевезень виконується певна робота, яка на практиці дістала назву «експлуатаційна робота». Під терміном «експлуатаційна робота» розуміють раціонально організований процес використання всіх технічних засобів з метою здійснення перевезень [4, 6].

В загальному вигляді експлуатаційна робота включає:

- вантажну, комерційну, технічну і пасажирську роботу станцій;
- організацію руху поїздів на дільницях залізничної мережі;
- поточне утримання і ремонт рухомого складу і пристроїв, машин та обладнання інфраструктури транспорту.

У зв'язку з тим, що на залізницях всі стадії експлуатаційної роботи виконують галузеві структурні підрозділи з різноманітними технологічними особливостями виробничих процесів і обсягами робіт, необхідна загальна регламентація їх діяльності.

Основними документами, що визначають єдиний порядок організації експлуатаційної роботи є: «Правила технічної експлуатації», інструкція по проведенню маневрових робіт, графік руху поїздів тощо [7].

Крім цього, експлуатаційна робота кожної із шести українських залізниць має свою специфіку та залежить від багатьох факторів, а саме:

– географічне розміщення залізниць. На залізницях можуть переважати початково-кінцеві операції, вантажно-розвантажувальні роботи, якщо вони розміщені на території промислових чи сільськогосподарських регіонів. На транзитних залізницях, які пов'язують регіони виробництва і споживання, переважають рухомі операції;

– рівень розвитку продуктивних сил в районі тяжіння залізниць. Впливає на обсяги перевезень залізниць ступінь завантаженості її станцій та дільниць, напруженості організації процесу перевезень та робіт з поточного утримання та ремонту технологічних засобів залізниць;

– конфігурація залізниць. Складна конфігурація окремих залізниць приводить до додаткових витрат, уповільнення руху поїздів;

– технічна оснащеність залізниць. Залізниця, які мають високий рівень об'єктів інфраструктури та рухомого складу, здатні забезпечити високий рівень експлуатаційної роботи;

– рівень організації виробництва і праці. Від якісного управління виробництвом і трудовими ресурсами залежить якість організації і виконання експлуатаційної роботи.

Поряд із зазначеним, є й інші фактори, які впливають на застосування ключових показників ефективності на залізничному транспорті.

Висновки та пропозиції. Застосування системи ключових показників ефективності з урахуванням особливостей залізничного транспорту забезпечує об'єктивну оцінку кінцевих результатів у новому організаційно-правовому полі суб'єкта господарської діяльності публічного акціонерного товариства «Українська залізниця».

ЛІТЕРАТУРА

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. допов. та СД /уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. – 1737 с.
2. Закон України «Про залізничний транспорт» № 273/96-ВР від 04.04.1996 р. / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0>.
3. Ейтутіс Г. Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: [монографія] / Г.Д. Ейтутіс. – Ніжин: ТОВ «Видавництво Аспект-Поліграф», 2009. – 240 с.
4. Кулаєв Ю. Ф. Економіка залізничного транспорту: навч. посіб. / Ю.Ф. Кулаєв. – 2-е вид., переробл. і доповн. – К.: «Фенікс». – 2012. – 240 с.
5. Макаренко М. В. Проблемы финансирования структурных подразделений железных дорог Украины / М.В. Макаренко, Н.С. Соколовская // Транспортный комплекс Украины: экономика, организация, развития: сб. науч. трудов. НКТП – Центра. – 1997. – Вып. 4. – С. 87-103.
6. Мачерет Д. А. Новые показатели для оценки качества и эффективности работы железнодорожного транспорта / Д.А. Мачерет, А.В. Измайкова // Экономика железных дорог. – 2015. – № 6. – С. 30-35.
7. Пасічник В.І. Управління економікою експлуатаційної роботи залізниць України / В.І. Пасічник // Навчальний посібник. – К.: Основа, 2005. – 376 с.

8. Потьомкіна Ю.С. Застосування технології «ключових показників ефективності» в публічному управлінні. / Ю.С. Потьомкіна. – Вісник НАДУ. – 2013. – № 3. – С. 64-69.
9. Толкачева М.М. Механізм фінансування структурних підрозділів в умовах ОАО «РЖД» // М.М. Толкачева, Л.А. Мартынова // Вестник ВНИИЖТ. – 2004. – № 1. – С. 47.
10. Цветов Ю.М. Проблеми та основні напрями реформування залізничного транспорту України / [Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко, М.Ю. Цветов та ін.]. – К.: КУЕТТ, 2007. – 222 с.
11. Bernard Comparative Advantage and Heterogeneous Firms / Bernard A.B., Redding S., Schott P.K. // Paper presented at conference on Globalisation and Firm Level Adjustment, GEP centre, Nottingham, June 2005. – P. 13-25.
12. Drucker P.F. (2006) The Practice of Management, 404 [Електронний ресурс] P.F. Drucker – Режим доступу: <http://harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbu13=9780060878979>.

REFERENCES

1. Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language (incl. add. and CD attached / Compil. and chief edit. V.T. Busel – K.: Irpin: PTF «Perun», 2007. – 1737 p.
2. Law of Ukraine «On Railway Transport» No 273/96-BP of 04.04.1996 / Verkhovna Rada of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0>.
3. Eitutis H.D. Theoretical and Practical Foundations for Reforming Railways of Ukraine: [Monograph] / H.D. / Eitutis. – Nizhyn: LLC «Publishing House Aspect-Polygraph», 2009. – 240 p.
4. Kulaiev Yu.F. Railway Transport Economics: Study Guide / Yu.F. Kulaiev – 2nd rev. and enl. ed. – K.: «Feniks». – 2012. – 240 p.
5. Makarenko M.V. Problems of Financing of Organization Units of Railways of Ukraine / M.V. Makarenko, N.S. Sokolovskaia // Transport Complex of Ukraine: Economics, Organization, Development: Collect. of Sc. Papers. PCHI – Tsentr. – 1997. – Iss. 4. – P. 87-103.
6. Macharet D.A. New Indicators for Assessment of Quality and Efficiency of Railway Transport Activity / D.A. Macharet, A.V. Izmaykova // Economics of Railways. – 2015. – No 6. – P. 30-35.
7. Pasichnyk V.I. Management of Economics of Operational Activity of Railways of Ukraine / V.I. Pasichnyk // Study Guide. – K.: Osnova, 2005. – 376 p.
8. Pot'omkina Yu.S. Use of «Key Performance Indicators» Technology in Public Administration. / Yu.S. Pot'omkina. – NAPA Bulletin. – 2013. – No 3. – P. 64-69.
9. Tolkaчева М.М. Mechanism of Financing of Organization Units in OJSC «RZD» Conditions // М.М. Толкачева, Л.А. Мартынова // ARSRIRT Bulletin. – 2004. – No 1. – P. 47.
10. Tsvetov Yu.M. Problems and Major Lines of Reforming Railway Transport of Ukraine / [Yu.M. Tsvetov, M.V. Makarenko, M.Yu. Tsvetov et al.]. – K.: KUETT, 2007. – 222 p.
11. Bernard Comparative Advantage and Heterogeneous Firms / Bernard A.B., Redding S., Schott P.K. // Paper presented at conference on Globalization and Firm Level Adjustment, GEP Centre, Nottingham, June 2005. – P. 13-25.
12. Drucker P.F. (2006) The Practice of Management, 404 [Electronic resource] P.F. Drucker – Access mode: <http://harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbu13=9780060878979>.