

КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

CRITERIA FOR DETERMINING KEY PERFORMANCE INDICATORS OF PJSC «UKRZALIZNYTSIA»

Олексій ЗИЦЬ,
аспірант,
Державний економіко-технологічний
університет транспорту, Київ



Oleksiy ZITS',
Postgraduate student,
State Economy and Technology University
of Transport, Kyiv

Головним завданням залізничного транспорту є повне задоволення національної економіки і населення у перевезеннях за умови отримання позитивного фінансового результату [2].

Успішна реалізація і контроль виконання цього завдання перш за все залежать від ефективності діяльності всього господарського механізму залізничного транспорту, індикатором якого є збалансована система показників кожного суб'єкта технологічного процесу [4].

Досліджено, що на залізницях країни використовується понад 70 показників, які в кінцевому підсумку дублюють один одного, створюють умови подвійного обліку або взаємного виключення.

Наприклад, система якісних показників містить близько 30 показників, які характеризують ефективність використання локомотивів і вантажних вагонів за потужністю, вантажопідйомністю, часом і пробігом.

В умовах командної, централізованої роботи залізниць за кожним показником здійснювався контроль, що вимагало утримувати значний штат працівників і завантажувати їх рутинною роботою.

Робота ПАТ «Укрзалізниця» в нових фінансових умовах вимагає перегляду існуючих і визначення обмеженої кількості показників, які б були зрозумілими і досяжними для кожного працівника підприємства [6].

Саме тому виникає об'єктивна необхідність удосконалення критеріїв визначення ключових показників ефективності.

Унаслідок своєї актуальності та значущості питання ключових показників ефективності та їх економічні засади розглядалися у працях багатьох вчених та спеціалістів, а саме: П.Друкера, О.Єршової, А.Клочкова, Б.Лапидуса, Д.Мачерета, Г.Ейтутіса та інших.

Дослідження обґрунтовують важливість використання ключових показників ефективності на залізничному транспорті.

У статті окреслено критерії визначення ключових показників ефективності ПАТ «Укрзалізниця».

Визначено, що розвиток моделей управління ПАТ «Укрзалізниця» вимагає формування в менеджменті нового вектора оцінки результатів господарської діяльності, в основу якого необхідно закласти систему ключових показників ефективності. Головним завданням цієї системи є оцінка результативності роботи кожного виробничого підрозділу, яка, з одного боку, спрямована на досягнення головних цілей ПАТ «Укрзалізниця», а з другого боку, вона має показати зв'язок між ефективністю роботи кожного працівника і кінцевим результатом підприємства в цілому.

Встановлено, що ключові показники ефективності повинні бути достовірні й збалансовані між собою, повинні чітко й конкретно визначати результати, надавати можливість об'єктивно оцінювати роботу і впливати на її результат. Досліджено, що на залізницях країни використовується понад 70 показників, які фактично дублюють один одного, створюють умови подвійного їх обліку або взаємного виключення. Така значна кількість показників вимагає додаткового штату працівників, завантажує їх зайвою роботою і відвертає увагу на другорядні питання.

Разом з тим однозначно визначити ефективність діяльності суб'єкта господарювання одним показником теж неможливо.

Тому визначення ключових показників ефективності є першочерговим завданням фахівців кожного виробничого підрозділу ПАТ «Укрзалізниця», розроблення яких має здійснюватися за відповідними критеріями.

The article outlines the criteria for determining key performance indicators of PJSC «Ukrzaliznytsia».

It has been determined that the development of management models of PJSC «Ukrzaliznytsia» requires the formation of new vector management evaluation of the results of economic activity which should be based on the system of key performance indicators. The main goal of this system is to evaluate the performance of each production unit, which is aimed at achieving the main objectives of PJSC «Ukrzaliznytsia» on one side and on the other - to show the relationship between the efficiency of each employee and the end result of the whole enterprise.

It has been established that the key performance indicators should be accurate and balanced, clearly and specifically define the results, provide an opportunity to objectively evaluate the work and influence its outcome.

It has been revealed that the railways of Ukraine use more than 70 indicators that eventually overlap, creating conditions for their dual account or mutual exclusion. Such a large number of indicators requires additional staff, loads of extra work and diverts attention to secondary issues.

However, uniquely determine the effectiveness of the entity with one indicator is also impossible.

Therefore, the definition of key performance indicators is a priority of each production unit specialists of PJSC «Ukrzaliznytsia», the development of which should be based on the relevant criteria.

Але реалії сучасної економічної ситуації в Україні вимагають більш детального підходу до важливої проблеми та визначення критеріїв впровадження ключових показників ефективності, які повинні вплинути на мотивацію персоналу суб'єктів господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця».

Постановка завдання полягає у визначенні економічних основ запровадження ключових показників ефективності, встановлення критеріїв за відповідними правилами, що дозволить підвищити мотивацію персоналу ПАТ «Укрзалізниця» за кінцеві результати їх діяльності.

Ключові показники ефективності (КПЕ) — це показники, які максимально характеризують результати діяльності підрозділу і впливають на мотивацію персоналу [1; 7].

Дуже часто компанії не можуть правильно визначити ключові показники ефективності тому, що в них відсутнє чітке розділення процесів на основні, тобто стратегічні, і другорядні. У результаті стає досить проблематично виділити ключові показники з повного набору показників ефективності. Як наслідок, відбувається моніторинг менш значимих показників, виконується істотний обсяг роботи, що не приводить до позитивних результатів [3; 5].

Тому визначення ключових показників ефективності пропонується здійснювати за такими правилами: вимірювання за однією схемою, коректність і ґрунтування на достовірних даних, зрозумілість і досяжність, значимість та обмеженість часом, результативність, отримання співробітниками додаткового матеріального заохочення, збереження своєї релевантності.

Вимірювання за однією схемою. Більшість компаній намагаються визначити показники для різних груп процесів, які вимірюються різними способами. Тому єдиним способом вирішення цієї проблеми є спільна домовленість керівників різних підрозділів компанії [4].

Коректність і ґрунтування на достовірних даних. Навіть правильно розроблені ключові показники не будуть

Рисунок. Етапи запровадження ключових показників ефективності



виконувати свої функції, якщо не будуть чітко сформовані цілі, вимоги та обмеження, а також визначенні критерії досягнення цільового показника і призначений відповідальний за виконання показника.

Зрозумілість і досяжність. Якщо виконавець не зможе запам'ятати і зрозуміти показники ефективності, то він не зможе з ним працювати. Система показників виявиться не тільки мало-ефективною, а й може принести істотну втрату компанії при її неправильному використанні. Тому для залізниць і виробничих структурних підрозділів запропоновано не більше 7 ключових показників ефективності, за допомогою яких можна оцінити їх господарську діяльність.

Значимість та обмеженість часом. Це означає, що ключові показники ефективності відображають допустимий поріг значень показників і стратегічні завдання компанії на певний час (рік, квартал, місяць).

Результативність. Основною характеристикою виконання ключових показників ефективності має бути досягнутий позитивний результат.

Отримання співробітниками додаткового матеріального заохочення. Не було б ніякого сенсу у введенні системи ключових показників ефективності, якби виконавці не могли вживати ніяких дій на основі її результатів. Тому рекомендується прив'язувати системи заохочень до системи ключових показників, але спочатку необхідно переконатися в тому, що виконання ключових показників ефективності призведе до отримання співробітниками додаткового матеріального заохочення.

Збереження своєї релевантності. Релевантність* – міра відповідальності отриманого результату бажаннями. Як показує практика, господарська діяльність будь-якого підприємства багато в чому залежить від правильно визначеної системи ключових показників ефективності. Але визначення коефіцієнтів КПЕ потребує певного часу і навиків, які з'являються, як правило, методом проб і помилок.

Запровадження ключових показників ефективності пропонується здійснювати за відповідними етапами (див. рис.).

Послідовність етапів є визначальною, а її зміна негативно впливає на працездатність системи [5].

Етап 1. Формування стратегії. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Стратегія організації повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділені задачі для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити засоби і час.

Етап 2. Визначення найважливіших кінцевих результатів.

На другому етапі визначається найважливіші чинники успіху, тобто параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності.

На цьому етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є КПЕ, які (як кількісний показник) виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на найістотніших із них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількості до так званих ключових. Кількість КПЕ повинна бути обмеженою (для реальності

їх виконання і якості моніторингу). Крім того, вибрані КПЕ повинні стимулювати працівників на здійснення відповідних дій.

Основні вимоги, які висуваються до КПЕ [7]:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї організації;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому вираженні;
- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для працівника.

Структура системи КПЕ залежить від індустріальної специфіки організації і від завдань структурного підрозділу.

Етап 4. Розробка й оцінка збалансованої системи показників.

На цьому етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність впливатимуть на прийняття управлінського рішення.

Об'єднання КПЕ в систему збалансованих показників визначається декількома умовами, перш за все об'єктом контролю, в ролі якого може виступити структурний підрозділ, а також необхідністю оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, встановленої для цього підрозділу. Це звужує список КПЕ і залишає тільки ті показники, які найбільш важливі для оцінки.

Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження КПЕ.

На цьому етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності й надійності.

Впровадження системи КПЕ, як і будь-яка зміна системи управління організацією, також наражається на обмеження і протидію. Причин тому декілька:

- по-перше, це неготовність організації впроваджувати систему КПЕ;
- по-друге, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою і керівники старої формації можуть сприйняти таку систему як інструмент тиску;
- по-третє, наявність інформаційних систем. Роль цього чинника не може бути недооціненою;
- по-четверте, чинник постійного використання системи КПЕ. Якщо система КПЕ не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля;
- по-п'яте, необхідно враховувати, що система КПЕ не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю організації.

Ключовими індикаторами успішної реалізації системи КПЕ є:

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності – це лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
- визначення цілі організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові затрати організації;
- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;
- підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання

(преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;

□ постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Позитивний результат впровадження системи КПЕ обумовлений підвищенням загальної ефективності організації, оскільки при дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації [8].

Принциповим моментом у застосуванні системи КПЕ в управлінні організацією є чітке розуміння призначення цієї методики та її обмежень, що є ефективним інструментом для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Але важливо не лише мати систему КПЕ, а й постійно використовувати її на практиці, здійснюючи контроль за виконанням поставлених стратегічних завдань.

ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМ ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначення ключових показників ефективності згідно з критеріями, які окреслені в статті, для підприємств ПАТ «Укрзалізниця» дозволяють забезпечити:

□ чітке орієнтування персоналу на досягнення кінцевого результату;

□ справедливу оцінку особистої ефективності кожного працівника;

□ підвищення мотивації праці кожного працівника;

□ дієвий контроль за поточними і перспективними планами підрозділу.

Напрямок подальшого дослідження є визначення конкретних ключових показників ефективності щодо кожного виробничого підрозділу регіональної філії (залізниці) ПАТ «Укрзалізниця», в першу чергу інфраструктурного комплексу

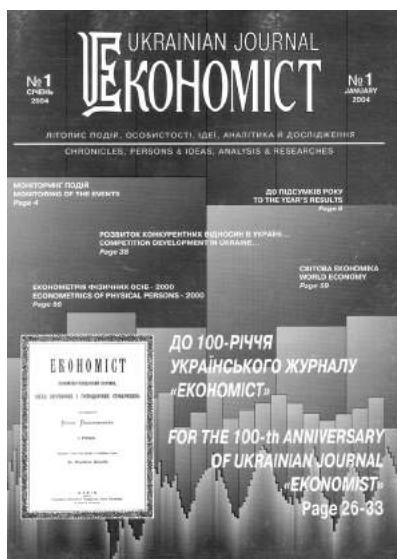
ЛІТЕРАТУРА

1. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. – М.: Book Chamber International.
2. Закон України «Про залізничний транспорт» від 5 лютого 2004 р. №273/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0>.
3. Ейтутис Г.Д. Мотивация, як фактор впливу на ефективність структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі дистанції колії / Г.Д. Ейтутис, О.А. Мельникова // Вісник економіки транспорту і промисловості, 42. – 2013. – С. 412-416.
4. Ершова Е.С. Совершенствование системы премирования руководителя верхнего уровня ОАО «ФПК» на основе ключевых показателей эффективности деятельности / Е.С. Ершова, Н.С. Головина // Экономика железных дорог. – 2012. – № 11. – С. 95-105.
5. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков // Эксмо: Москва. – 2010. – 160 с.
6. Липидус Б.М. О повышении производительности пользования ресурсов и эффективности деятельности железных дорог / Б.М. Липидус, Д.А. Мачерет, О.Ф. Мирошниченко // Экономика железных дорог. – 2011. – № 6. – С. 12-22.
7. Хортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 210-320 с.
8. Мачерет Д.А. Производительность – фундаментальная основа экономической эффективности / Д.А. Мачерет // Экономика железных дорог. – 2010. – № 7. – С. 19-34.

REFERENCES

1. Drucker P.F. *Effektivnyj upravljajushij [Effective manager]*. Moscow, Book Chamber International [in Russian].
2. The Law of Ukraine "On Railway Transport" of 5 February 2004 no. 273/96-VR. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0> [in Ukrainian].
3. Eytutis H.D., Mel'nykova O.A. *Motyvatsiya, yak faktor vplyvu na efektyvnist' strukturnykh pidrozdiliv zaliznychnoho transportu na prykladі dystantsiyi koliyi* [Motivation as a factor of influence on the effectiveness of structural units of railway transport on the example of track distance]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 42, 2013, pp. 412-416 [in Ukrainian].
4. Ershova E.S., Golovina N.S. *Sovershenstvovanie systemy premirovaniya rukovoditelja verhnego urovnja OAO «FPK» na osnovе ključevykh pokazatelej effektivnosti dejatel'nosti* [Improving the system of top-level bonuses head of JSC "FPK" on the basis of key performance indicators]. *Ekonomika zheleznyh dorog*, 2012, no. 11, pp. 95-105 [in Russian].
5. Klochkov A.K. *KRI i motivacija personala: polnyj sbornik praktičeskikh instrumentov [KRI and motivation of staff: full collection of practical tools]*. Eksmo, Moskva, 2010, 160 p. [in Russian].
6. Lapidus B.M., Macheret D.A., Miroshnichenko O.F. *O povyšennii proizvoditel'nosti pol'zovanija resursov i effektivnosti dejatel'nosti zheleznyh dorog* [On improving the productivity and efficiency of use of resources of the railways]. *Ekonomika zheleznyh dorog*, 2011, no. 6, pp. 12-22 [in Russian].
7. Norton D., Kaplan R. *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju [Balanced Scorecard. From strategy to action]*. Moscow, Olimp-Biznes, pp. 210-320 [in Russian].
8. Macheret D.A. *Proizvoditel'nost' – fundamental'naja osnova ekonomičeskoi effektivnosti [Productivity – the fundamental basis of cost-effectiveness]*. *Ekonomika zheleznyh dorog*, 2010, no. 7, pp. 19-34 [in Russian].

119 років! 1897 – від ідеї журналу до сьогодні – 2016



112 років! 1904 – 1914 – як щомісячний журнал – 1997 – 2016