



УДК 332.122: 338.47

В. В. Лицар,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

У статті запропоновано методичний підхід до ідентифікації ключових факторів успіху транспортної компанії шляхом аналізу зовнішнього середовища та моделювання прибутковості. Розглянуто можливість використання системи збалансованих показників для побудови дерева ключових показників результативності.

Ключові слова: ключовий фактор успіху, прибутковість, система збалансованих показників, стратегія, транспортна компанія.

In this article the methodical approach to the identification of success key factors of transport company based on environment analysis and profitability modeling is proposed. The opportunity of balanced scorecard usage for the construction of key performance indicator tree is considered.

Key words: key factor of success, profitability, balanced scorecard, strategy, transport company, key performance indicator.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день підприємства транспортного комплексу України знаходяться у кризовому становищі, в особливості річковий, авіаційний, залізничний транспорт. Дослідження техніко-економічного стану транспортного комплексу, проведені на прикладі Запорізької області, показали суттєве скорочення обсягів вантажних перевезень, зокрема, річковим транспортом – на 50%, авіаційним – на 95% за 2006-2011 рр., зниження прибутковості і рентабельності транспортних підприємств. Причини такої ситуації полягають у цілому комплексі проблем, які можна поділити за спрямованістю індикативних показників на економічні, технологічні, технічні, логістичні. Тому на теперішній час важливим завданням є підвищення конкурентоздатності транспортних підприємств з метою виживання і розвитку у сучасному ринковому середовищі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблеми та перспективи розвитку транспортного комплексу України знайшли висвітлення в наукових дослідженнях Ю.Пашенко (питання розміщення транспортно-дорожнього комплексу) [1], М.Макаренко (тенденції і перспективи розвитку транспортного сектору економіки) [2], М.Цвєтова (перспективи реформування залізничного транспорту) [3], Б.Буркинського і М.Котлубая (проблеми розвитку морських портів) [4], П.Підлісного (управління підприємствами річкового транспорту) [5]. Однак, подальшого дослідження вимагають питання, пов'язані з функціонуванням та управлінням підприємствами транспортного комплексу в умовах конкурентного середовища.

Мета роботи. Запропонувати методичний підхід до ідентифікації ключових факторів успіху транспортної компанії з використанням системи збалансованих показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація стратегії на рівні транспортних підприємств детермінована визначальним чином ринковою конкуренцією. Конкуренція усередині транспортної галузі є боротьбою між транспортними підприємствами за залучення споживачів та отримання конкурентних переваг. Джерелами конкурентних переваг є ключові фактори успіху, ідентифікація яких дозволяє фірмам виживати та перемагати. Вперше термін «ключові фактори успіху» було запропоновано Ч.Хоффером і Д.Шенделом [6] та визначено як змінні, на які менеджери можуть вплинути за допомогою прийнятих рішень, які суттєво подіють на положення фірми у галузі в порівнянні з іншими конкурентами. Також ключові фактори успіху у своїй роботі, присвяченій перетворенню організації, досліджували Ф.Гуйяр і Дж. Келлі [7]. Зокрема, вони запропонували для ефективної реалізації стратегії на кожному рівні розкривати цілі і заходи через ключові показники результативності, кожний з яких пов'язано з конкретним процесом і чітко узгоджено з більш високими стратегічними цілями.

Ідентифікувати ключові фактори успіху можливо на основі результатів аналізу попиту, визначивши побажання споживачів, та конкурентного аналізу, оцінивши конкурентну ситуацію на ринку. Ключові фактори успіху можна ідентифікувати за допомогою прямого моделювання прибутковості. Розклавши прибуток фірми на використовуваний капітал (рентабельність) на прибуток від продаж і на оборотність капіталу (фондовіддачу), які потім розкласти ще на окремі операційні фактори і коефіцієнти, можливо виділити найбільш важливі детермінанти успіху фірми (рис.5.11).



Рис. 5.11. Декомпозиція прибутку на використовуваний капітал транспортної компанії

Виходячи з цих позицій, для авіакомпаній Запорізького міжнародного аеропорту в межах реалізації стратегії використання ТПР, доцільно запропонувати ідентифікацію ключових факторів успіху на основі моделювання прибутковості від пасажирських перевезень.

Прибутковість, що вимірюється як дохід від кожного пасажирського місця на 1 км повітряного шляху (*ASM*), визначається трьома факторами: сукупним доходом від транспортної діяльності авіакомпанії, поділим на кількість пасажиро-км (*RPM*); фактором завантаження, що дорівнює відношенню *RPMs* до *ASMs*; собівартістю, яка дорівнює сукупним експлуатаційним витратам, поділим на *ASMs*. Таким чином, отримаємо нерівність:

$$\frac{\text{Сукупний дохід}}{\text{ASMs}} = \frac{\text{Доходи}}{\text{RPMs}} \cdot \frac{\text{RPMs}}{\text{ASMs}} < \frac{\text{Витрати}}{\text{ASMs}} \quad (1)$$

Звідси визначаються головні детермінанти кожного з цих параметрів:

- 1) дохід/*RPM*: інтенсивність конкуренції на авіамаршрутах; ефективне управління доходом, яке дозволяє швидко адаптувати ціни до змінних ринкових умов; здатність залучати юридичних осіб в якості клієнтів; висока якість обслуговування клієнтів;
- 2) фактори завантаження: конкурентоздатні ціни; ефективність планування маршруту; залучення клієнтів за допомогою якісного сервісу, програми заохочення пасажирів, що часто літають; відповідність між розміром літака і потребами окремих авіарейсів;
- 3) витрати/*ASMs*: норми заробітної плати і рівні виплат; паливна ефективність літаків; продуктивність працівників; рівень адміністративних витрат; поточні витрати на обслуговування літаків.

В перспективі авіалінії можуть оптимізувати багато з цих факторів, щоб підвищити свою прибутковість. Наприклад, покращити фактори завантаження за рахунок більшої гнучкості у ціноутворенні і використанні різних моделей літаків на різних маршрутах.

Крім того, модель ключових факторів успіху транспортної компанії доцільно доповнити системою збалансованих показників (СЗП). Метод СЗП, розроблений Р.Капланом і Д.Нортоном [8], широко використовується зарубіжними компаніями. СЗП є способом переведення бачення перспектив компанії в набір цілей і заходів вищого рівня, які будуть орієнтиром для показників інших рівнів. Наприклад, для транспортної компанії можна запропонувати наступну СЗП (рис.1).

СЗП дозволяє вибудовувати причинно-наслідкові зв'язки від верхнього управлінського рівня компанії до первинних процесів і ланок організаційної структури, які безпосередньо реалізують стратегічні цілі. Реальна цінність СЗП в тому, що вона надає уявлення про причини і наслідки, які пов'язують операції, підприємницьку культуру і споживачів з фінансовими показниками і в кінцевому рахунку зі стратегією компанії.

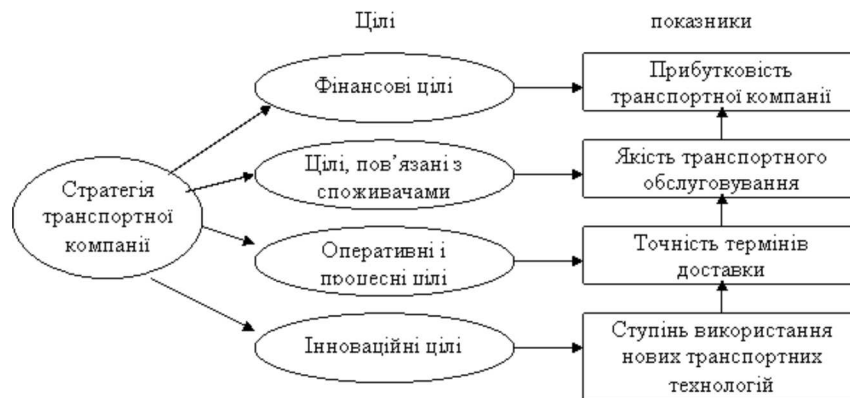


Рис. 1. Загальна схема збалансованої системи показників транспортної компанії

В структурі СЗП присутня внутрішня логіка: виробничі досягнення дають позитивні результати, пов'язані зі споживачами, а останні, в свою чергу, трансформуються в покращені фінансові показники діяльності компанії. Більш висока задоволеність споживачів приводить к тому, що вони швидше сплачують рахунки, знижуючи тим самим дебіторську заборгованість компанії. Чим заборгованість менше, тим менше зв'язаний капітал в бізнесі і, відповідно, тим вище рентабельність активів.

СЗП допомагає реалізувати стратегію. Для отримання максимального зиску необхідно інтегрувати три взаємозв'язані компоненти системи показників: самі показники, ініціативи по удосконаленню діяльності і процес моніторингу отриманих результатів. Одним з засобів такої інтеграції є побудова дерева ключових показників результативності компанії. Оскільки провідним транспортом в Україні визначено залізничний транспорт, то доцільно побудувати дерево КТР на прикладі залізничної транспортної компанії. Однією зі складових якісного транспортного обслуговування є точність термінів доставки вантажів, пасажирів, то саме цей показник взято як кінцевий показник результативності (рис.2).



Рис. 2. Дерево ключових показників результативності для залізничної компанії

Таким чином, відстежуючи ключові фактори, що забезпечують дотримання розкладу, компанія зможе провести декомпозицію сформульованого критерію точності на різні рівні організації. В результаті навіть низовий рівень робітників зможе усвідомити доцільність своїх дій по відношенню до роботи всієї компанії та свій внесок у досягнення цілі найвищого порядку.

Висновки. Ідентифікація ключових факторів успіху транспортної компанії здійснюється через аналіз споживчих побажань і конкурентного середовища шляхом моделювання прибутковості. Доповнення ключових факторів успіху системою збалансованих показників забезпечує ефективну реалізацію стратегії транспортної компанії через чіткий взаємозв'язок між ланками вищого і нижчого рівнів організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пашенко Ю.Є. Розвиток та розміщення транспортно-дорожнього комплексу України: [монографія]/ Ю.Є. Пашенко; за ред. С.І. Дорогунцова. – К.: Науковий світ, 2003. – 467 с.
2. Макаренко М. Транспортний сектор економіки України: тенденції та проблеми розвитку / М. Макаренко, М. Цветов // Економіст. – 2007. – №6. – С. 24-27.
3. Цветов Ю.М. Залізничний транспорт України на порозі реформування / Ю.М.Цветов, М.В.Макаренко, А.Д.Лашко та ін. – К.: ДЕДУТ, 2008. – 189 с.
4. Буркинський Б. Україна в СОТ: проблеми й перспективи розвитку вітчизняного судноплавства / Б.Буркинський, О.Котлубай // Економіка України. – 2009. – №10. – С.76-87.
5. Підлісний П. Стратегічне управління підприємствами водного транспорту / П.Підлісний // Економіст. – 2003. – №4. – С. 56-63.
6. Hofer Ch. Strategy Formulation: Analytical Concepts / Ch.Hofer, D.Schendel. – St.Paul: West Publishing, 1978. – 219 p.
7. Гуйяр Ф.Ж. Преобразование организации: Пер. с англ. / Ф.Ж.Гуйяр, Дж.Н.Келли. – М.: Изд-во «Дело», 2000. – 376 с.
8. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: Пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2012 р.

