М.М. ЧЕХОВСЬКА,
к.е.н., доцент, Державний економіко–технологічний університет транспорту

Застосування збалансованої системи показників на залізничному транспорті як елемент ефективного розвитку галузі

У статті обґрунтовується доцільність застосування збалансованої системи показників на залізничному транспорті України, зважаючи на необхідність визначення в подальшому стратегічних напрямів розвитку галузі, що пройшла перші етапи реформування.

Ключові слова: *залізничний транспорт, збалансована система показників, стратегічні карти.*

В статье обосновывается целесообразность применения сбалансированной системы показателей на железнодорожном транспорте Украины ввиду необходимости определения в дальнейшем стратегических направлений развития отрасли, прошедшей первые этапы реформирования.

Ключевые слова: *железнодорожный транспорт, сбалансированная система показателей, стратегические карты.*

Expedience of application of the balanced system of indexes on the railway transport of Ukraine is examined in the article, because of necessity of decision in future of strategic directions of development of industry, that passed the first stages of reformation.

Keywords: *railway transport, balanced system of indexes, strategic cards.*

Постановка проблеми. На сьогодні залізничний транспорт України знаходиться на складному та суперечливому шляху трансформації не лише адміністративно–управлінської складової, а й формування нових фінансової та економічної моделей, призначених забезпечити розподіл фінансових потоків за видами діяльності. Зважаючи на поступове реформування галузі, що, зокрема, передбачено Державною цільовою програмою реформування залізничного транспорту на 2010–2019 роки, як на етапах здійснення реформ, так і в подальшому необхідним є визначення на основі певної системи показників ефективності здійснення заходів із реформування, а також ефективності управлінської, фінансово–економічної діяльності новостворених суб'єктів господарської діяльності залізничного транспорту. Зазначений комплекс показників, зокрема об'єднання їх фінансової та не фінансової сутності, на наш погляд, найбільш відповідає так званій збалансованій системі показників, яка є перспективним інструментом в досягненні основної мети діяльності залізничної галузі, а також засобом контролю.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Безпосередньо визначенням методологічної бази досліджень ефективності діяльності залізничного транспорту присвячені численні праці вітчизняних науковців, зокрема М.І. Данька, В.Л. Диканя, І.Ю. Кушнір, М.В. Макаренка, Ю.М. Цвєтова [6–8, 10]. Проблеми ефективності інвестиційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту висвітлювалися в роботах О.М. Гненного, Ю.Ф. Кулаєва, Є.М. Сича, В.П. Ільчука тощо [14]. У той же час наукові розробки щодо визначення місця і ролі збалансованої системи показників як інструменту оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту не проводилися.

Таким чином, зважаючи на динамічний розвиток, зокрема оточуючого економічного середовища, систем управління господарською та фінансовою діяльністю, подальшу корпоратизацію підприємств галузі, актуальним є дослідження доцільності застосування збалансованої системи показників, яка ілюструє ступень ефективності розвитку залізничного транспорту, що, власне, є ***метою*** написання ***статті***.

Виклад основного матеріалу. Як ми зазначали раніше, залізничний транспорт України знаходиться лише на початку інституційних змін, механізмом яких є реструктуризація підприємств галузі з метою створення принципово нової організаційної та економічної моделі управління залізничним транспортом та підвищення ефективності його функціонування.

Проблема оцінювання ефективності підприємств, що є складовими залізничної галузі, завжди була предметом зацікавленості науковців. Її вирішення на теперішній час ускладнюється тим аспектом, що залізничний транспорт, у зв'язку з реформуванням, доволі швидко становиться класичним корпоративним об'єднанням бізнес–структур за певним видом діяльності. Саме визначення ефективності інтеграційної взаємодії господарюючих суб'єктів, що є складовими утвореного публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування, набуває актуальності на сьогодні. Адже, зважаючи на результат, здійснюються висновки щодо доцільності збереження у складі об'єднання тих чи інших підприємств щодо раціональності використання потенціалу конкурентоспроможності, змін підходів в управлінні підприємствами тощо.

Новим етапом у визначенні ефективності діяльності компанії з врахуванням її стратегічного розвитку було застосування концепції збалансованої системи показників (Balanced Score–Card), або методу стратегічних карт, що вперше запровадили американці Р. Каплан та Д. Нортон у 1992 році [2]. В основу моделі стратегічних карт покладено місію і стратегію підприємства, що виражається в таких аспектах: фінансові показ–

© М.М. ЧЕХОВСЬКА, 2012

ники, зокрема рентабельність, темпи зростання, власний капітал; показники роботи з клієнтурою, зокрема якість обслуговування, рівень сервісу, швидкість, ціни та тарифи; показники організації внутрішніх бізнес–процесів; показники людського капіталу, а саме інноваційний та інтелектуальний потенціал, освіта та перепідготовка працівників.

У розвиток зазначених положень дослідниками К. Адамсом та П. Робертсом були запропоновані зміни, що ґрунтуються на необхідності оцінювання ефективності діяльності підприємства за такими напрямами, як якість обслуговування клієнтури та задоволення попиту у зовнішньому середовищі; збільшення рівня ефективності та продуктивності у внутрішньому середовищі; стимулювання позитивних змін, посилення впливу акціонерів та надання можливості реалізації співробітникам в організаційній ієрархії [1].

Іншими словами, до переваг збалансованої системи показників іноземні економісти відносили поєднання фінансових та не фінансових показників діяльності підприємства, внутрішнього та зовнішнього факторів, а також забезпечення взаємозв'язку між зазначеними показниками. Збалансованість системи полягає у врахуванні фактору часу, зважаючи на те, що поточні значення обраних параметрів можуть бути пов'язані з минулою діяльністю підприємства, у врахуванні впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Необхідно також наголосити, що основним завданням в реалізації моделі стратегічних карт є надання характеристики всім суттєвим факторам, від яких залежить успіх підприємства [3].

В Україні на сьогодні дослідженню збалансованої системи показників приділено достатньо уваги. Зокрема, у своїй монографії «Збалансована система показників» автори М.О. Кизим, А.А. Пилипенко та В.А. Зінченко ґрунтовно досліджують еволюцію наукових доробок з даної проблематики як іноземних вчених, так і їх вітчизняних колег [9].

Транспортна специфіка збалансованої системи показників також найшла своє відображення, зокрема, в статті Н.І. Антощишеної стосовно визначення інтегрованої цінності авіакомпанії [4].

На жаль, науковцями, що досліджують проблематику залізничного транспорту, зазначеній системі увага практично не приділялася. Більше того, ними розглядаються лише фінансові показники діяльності залізничних підприємств. Так, О.Г. Рудаков у рамках реформування залізничного транспорту пропонує на основі системи збалансованих показників здійснити внутрішні організаційно–економічні заходи з впровадження адекватної системи бюджетування, але не вказує на якісний склад даної системи [12].

На думку І.В. Родіонова, система збалансованих показників, що характеризує діяльність підприємств залізничного транспорту, має будуватися на таких показниках фінансово–господарської діяльності, як фінансові результати, вартість залізничних компаній, а також розмір платежів до державного та місцевих бюджетів [11].

Т.С. Рябчун до збалансованої системи показників ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту відносить показники стану та ефективності використання активів, а саме основні засоби та виробничі запаси; показники фінансового стану підприємства, зокрема ефективність використання капіталу; показники ділової активності, а саме зміну руху чистого грошового потоку; платоспроможність та ліквідність [13].

Реальний крок у дослідженні збалансованої системи показників ефективності управління діяльністю підприємств залізничної галузі було зроблено російським вченим В.В. Градобоєвим [5]. Він пов'язав основні показники ефективності підприємств залізничного транспорту із стратегічними цілями та перспективами розвитку залізничного транспорту Російської Федерації, а також склав макет стратегічної карти. Зокрема, серед напрямів розвитку, покладених в основу стратегічної карти, вченим було запропоновано збільшення доходності, ефективності та фінансового стійкості; збільшення масштабів транспортного бізнесу; розвиток і модернізація; забезпечення якості робіт та безпеки перевезень; інтеграція у євразійську транспортну систему.

Зважаючи на зазначене, збалансована система показників, що застосовується для координації управління ефективністю діяльності підприємств залізничного транспорту, перш за все має бути пов'язана зі стратегією діяльності галузі, а також сприяти управлінню процесом її реалізації. На сьогодні чітка стратегія діяльності і розвитку вітчизняного залізничного транспорту відсутня, оскільки першочерговим для вітчизняної галузі є здійснення заходів із реформування. Але вже незабаром потреба у її розробці і впровадженні виникне, тому доцільним є хоча б на теоретичному рівні підготувати пропозиції щодо розробки збалансованої системи показників, властивої для підприємств залізничного транспорту.

Наголосимо, що на відміну від системи економічних показників, яку здебільшого і використовують для оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту, збалансована система показників ґрунтується на рівновазі, яка має зберігатися між цілями різних часових періодів, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми чинниками діяльності. Зазначимо, що складові збалансованої системи показників є загальноприйнятими, тобто це такі блоки, як фінансовий, клієнтський, блок внутрішніх бізнес–процесів та блок навчання та розвитку персоналу. Суттєва відмінність проявляється у визначенні переліку показників зазначених складових, які для залізничного транспорту будуть достатньо специфічними. Особливий наголос необхідно зробити на причинно–наслідкових зв'язках ключових показників ефективності між собою та між показниками і стратегічними цілями підприємства.

Висновки

Як зазначають розробники збалансованої системи показників, а також дослідники цього питання у різних сферах

господарської діяльності, її використання зводиться не лише до аналізу фінансових результатів власне діяльності підприємства, а й до координації участі всіх залежних елементів у створенні нових можливостей для подальшого розвитку цього підприємства.

Варто підкреслити, що збалансована система показників, які пов'язані між собою причинно–наслідковими зв'язками, також визначає напрям стратегії підприємства. На сьогодні вітчизняний залізничний транспорт знаходиться лише на шляху реформування організаційно–економічної структури галузі, тобто стратегічною метою є здійснення структурних перетворень, а довгострокові перспективи його розвитку поки що не розглядаються. Однак, пройшовши перші етапи реформування, перед управлінською ланкою постане питання формування пріоритетів на наступні десятиріччя. Зважаючи на зазначене, до цього моменту доцільним було б не лише визначити пріоритети, а й скласти стратегічні карти розвитку та визначити відповідні показники, що покладені в їх основу. Більше того, з огляду на складність встановлення зазначених показників, а згодом і зміни системи управління доцільним є поетапне впровадження збалансованої системи показників на залізничному транспорті.

Список використаних джерел

1. Adams C. You are what you measure / C. Adams, P. Roberts // Manufacturing Europe. – Berkshire: Sterling Publications Ltd, 1993. – P. 504–507.

2. Kaplan Robert S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action / Robert S. Kaplan, David P. Norton. – Boston, Massachusetts: Harvard Business Press Books. – 336 p.

3. Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard / Nils–Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter. – New–York: John Wiley & Sons, 1999. – 347 p.

4. Антощишена Н.І. Система збалансованих показників у визначенні інтегрованої цінності авіакомпанії / Н.І. Антощишина // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №10. – С. 32–41.

5. Градобоев В.В. Сбалансированная система показателей эффективности управления работой предприятий железнодорожного транспорта / В.В. Градобоев // Экономика железных дорог. – 2006. – №1. – С. 43–53.

6. Данько Н.И. Повышение эффективности функционирования естественных монополий в условиях рынка (по материалам железнодорожного транспорта): [монография] / Н.И. Данько, В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко. – Х.: УкрДАЗТ, 2010. – 168 с.

7. Дикань В.Л. Ефективність вантажних залізничних перевезень та її підвищення в умовах інтеграції залізничного транспорту України у світову транспортну систему / В.Л. Дикань, І.Ю. Кушнир // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2003. – №4. – С. 77–82.

8. Залізничний транспорт України на порозі реформування / [Ю.М. Цвєтов, М.В. Макаренко, А.Д. Лашко та ін.]. – К.: ДЕТУТ, 2008. – 189 с.

9. Кизим М.О. Збалансована система показників: [монографія] / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

10. Основы организации транспортного обеспечения внешнеторговых связей Украины / Институт (Центр) комплексных транспортных проблем / [Цветов Ю.М., Един А.О., Макаренко М.В. и др.]; под ред. Ю.М. Цветова. – К.: ОАО «ИКТП–Центр», 2000. – 581 с.

11. Родіонов І.В. Стратегічний напрям реформування залізничного транспорту – побудова нової моделі управління бізнесом / І.В. Родіонов // Збірник наукових праць ДЕТУТ, серія «Економіка і управління». – 2011. – Вип. 18. Ч. 1. – С. 238–246.

12. Рудаков О.Г. Державна програма реформування залізничного транспорту на 2009–2015 роки: проблеми та шляхи вирішення / О.Г. Рудаков // Український соціум. – 2010. – №2. – С. 133–143.

13. Рябчун Т.С. Оцінка ефективності економічної діяльності підприємств залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Рябчун Т.С. – К., 2012. – 337 с.

14. Сич Є.М. Інноваційно–інвестиційний розвиток залізничного транспорту [текст] / Є.М. Сич, В.П. Ільчук. – К.: Логос, 2002. – 256 с.

О.М. ФРОЛЕНКО,
здобувач, Тернопільський НТУ ім. І. Пулюя

Бізнес–середовище підприємства: методичні підходи до його стратегічного аналізу

Виконано узагальнення сучасних теоретико–методологічних положень і практичного досвіду проведення стратегічного аналізу бізнес–середовища підприємства. Досліджено сфери доцільного застосування, методичні підходи та визначено напрями використання його методів і прийомів у процесі виявлення можливостей формування відповідних стратегічних орієнтирів ринкової діяльності підприємства.

Ключові слова: *підприємство, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, бізнес–середовище, стратегічний аналіз.*

© О.М. ФРОЛЕНКО, 2012