

УДК 336.64

Т. П. СацукПетербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I**СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
В ЭКОНОМИКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

Целью статьи является анализ системы показателей результативности в ОАО «РЖД» и определение направлений совершенствования ключевых показателей в сбалансированной системе. Приведены критерии выбора системы ключевых индикаторов, предложена классификация используемых в организациях логико-дедуктивных, эмпирико-дедуктивных систем показателей. Например, концепция измерения достижений по степени разработанности, по четкому описанию и простоте расчета входящих в них показателей более адаптирована к применению в организациях железнодорожного транспорта.

Рассмотрены основные требования ОАО «РЖД», предъявляемые к ключевым показателям. Приведены примеры показателей в целевых перспективах сбалансированной системы.

Предложено дополнить перспективы ключевых индикаторов результативности выделенными качественными (нефинансовыми) показателями и показателями рисков прямого и непрямого действия.

ключевые показатели результативности, система подконтрольных показателей, стратегическое управление, целевые перспективы сбалансированной системы показателей, показатели риск-менеджмента.

Введение

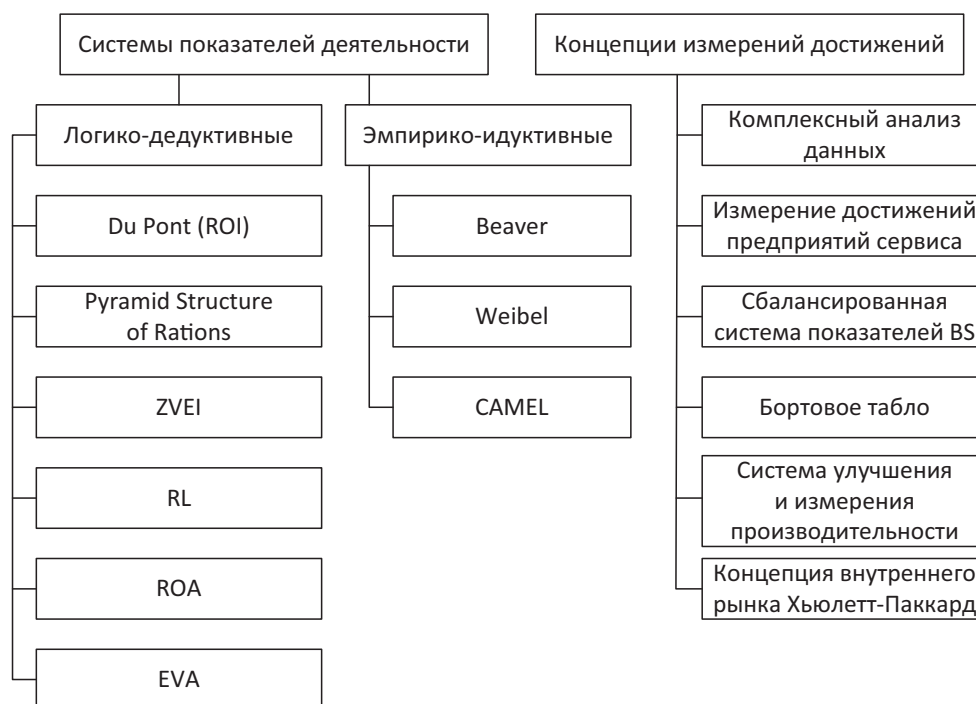
Система показателей в стратегическом управлении является инструментом всесторонней оценки результатов деятельности корпорации, позволяющим не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и вскрыть причины ее возникновения, а также провести структурно-логический анализ влияющих факторов. Выбор наиболее оптимальной системы для организаций железнодорожного транспорта – актуальная проблема.

Цель построения и использования системы показателей результативности (СПР) ОАО «РЖД» – обеспечить процессы управления компании краткими и достаточными сведениями о результатах деятельности филиалов и структурных подразделений на периодической основе.

**1 Классификация систем
подконтрольных показателей
результативности**

Система подконтрольных показателей результативности (СППР) позволяет формализовать процедуры оценки достижений организации, определить область, сроки и порядок контроля. При формировании этой системы отбираются и систематизируются индикаторы для оценки деятельности как отдельных центров ответственности, так и корпорации в целом. Данная система должна иметь также стратегическую направленность, т. е. позволять оценивать выполнение не только текущих, но и стратегических планов и миссии компании.

В экономической литературе описываются различные системы [1, 2], классифицированные по характеру показателей (см. рисунок).



Классификация систем стратегических показателей результативности

Принципиальное различие этих систем в том, что показатели, входящие в концепцию измерения достижений, не всегда носят финансовый характер и имеют не только количественную, но и качественную оценку. Это позволяет сделать более многофакторные выводы при мониторинге деятельности компании для принятия управленческих решений [3].

Менеджмент корпорации выбирает СППР по следующим критериям:

- взаимосвязь СПР и стратегии организации;
- возможность оперативного управления на основе СПР;
- учет интересов различных групп пользователей информации;
- охват всех сфер деятельности компании;
- взаимосвязь результатов и вознаграждения (мотивационная сторона СПР);
- направленность системы на объединение усилий различных подразделений для достижения общих целей (коммуникационная сторона);
- наличие трендового анализа («прошлое – настоящее – будущее»);

- возможность количественно оценить любой показатель системы.

Для ОАО «РЖД» оптимальной системой стратегических показателей является система сбалансированных показателей. Данная концепция наиболее отрегулирована, применяется как в зарубежных компаниях, так и на отечественных предприятиях.

Подконтрольные показатели руководство корпорации выбирает индивидуально в зависимости от целей. Вначале определяют цели, затем для каждой цели выбирают показатели и рассчитывают их значение – показатель ее достижения.

2 Использование ключевых показателей результативности в мониторинге деятельности ОАО «РЖД»

Основная идея сбалансированной СПР (ССПР) как инструмента оценки достижения стратегических целей состоит в том, что здесь отсутствует заранее определенный набор по-

казателей [4]. В соответствии с «Порядком мониторинга и оценки результатов работы ОАО „РЖД“ на основе ключевых показателей деятельности» утверждена классификация ключевых показателей, используемых для мониторинга и оценки результатов работы корпоративного центра в целом и его структурных подразделений [5]. Эти ключевые показатели должны иметь:

- стратегическую направленность;
- управляемость;
- значимость;
- взаимосвязь;
- сбалансированность.

В классическом варианте ССПР всю информацию, необходимую для принятия управленческих решений, в том числе ключевые показатели результативности, разбивают на четыре взаимосвязанных блока (так называемые «перспективы»): «финансы/экономика», «рынок/клиенты», «бизнес-процессы» и «инфраструктура/сотрудники».

ССПР для подразделений ОАО «РЖД» обусловлена процессом стратегического планирования, ее разработка заключается в определении базовой стратегической ориентации (миссии, системы ценностей, принципиальных направлений развития), стратегических целей, ключевых показателей результативности и их целевых значений по блокам.

Индикаторы оценки деятельности подразделений ОАО «РЖД» классифицируются по пяти перспективам, представленным в таблице.

Для каждого структурного подразделения ОАО «РЖД» выстраивается своя сбалансированная система ключевых показателей с перспективами, характерными для его основной деятельности. Так, основные показатели деятельности Дирекции по обслуживанию пассажиров в дальнем и пригородном следовании распределены по четырем перспективам:

1) финансовые показатели – прибыль по видам прочих продаж; рентабельность по видам прочих продаж; дебиторская и кредиторская задолженность; общая рентабельность оказания услуг;

2) экономические показатели – расходы на эксплуатацию вокзальных комплексов по элементам затрат; себестоимость содержания вокзальных комплексов; эффективность использования вокзальных комплексов (прибыль от оказания услуг);

3) показатели объема работ – пассажирооборот всего; отправленные пассажиры; тонно-километр багажа и грузобагажа всего; производительность труда работников; качество обслуживания пассажиров;

4) показатели безопасности – уровень производственного травматизма; количество пассажиров, пострадавших в транспортных происшествиях.

Важным аспектом использования ССПР является оценка степени их выполнения структурными подразделениями ОАО «РЖД». В качестве ключевых индикаторов используются их целевые, пороговые и стимулирующие значения.

В качестве целевых значений показателей могут использоваться плановые или скорректированные плановые значения, установленные для подразделений на соответствующий бюджетный период.

В качестве пороговых значений показателей подразделения используются:

- фактическое значение показателя в предыдущем периоде;
- целевое значение показателя, скорректированное с учетом максимального негативного отклонения.

Как стимулирующие могут использоваться индикаторы:

- фактическое значение показателя в предыдущем периоде, скорректированное с учетом максимального позитивного отклонения;
- целевое значение показателя, скорректированное с учетом максимального позитивного отклонения.

По завершении отчетного периода оценивается итоговое достижение установленных для подразделений показателей. Фактические значения показателей сопоставляют с установленными, по каждому показателю определяют

Основные ключевые показатели результативности в сбалансированной системе ОАО «РЖД»

Целевые перспективы сбалансированной системы показателей	Характеристика	Примеры показателей
Экономика и финансы	Оценивают финансово-экономические результаты и эффективность деятельности подразделений	Выручка, начисленная по основным и прочим видам деятельности; расходы по перевозочным видам деятельности; производительность труда; соотношение темпов роста реальной заработной платы и производительности труда; фондоотдача
Клиенты и рынки	Отражают степень клиентоориентированности деятельности подразделений в целевом сегменте рынка, в частности, качество оказываемых услуг и степень удовлетворенности клиентов	Выполнение расписания движения пассажирских поездов; качество оформления перевозочных документов; доля рынка грузовых перевозок
Технологические процессы	Оценивают результаты и эффективность производственных процессов подразделений	Среднесуточная производительность локомотива в грузовом движении; удельный расход топлива на тягу поездов
Персонал и развитие	Оценивают работу подразделений в сфере управления персоналом, совершенствования информационных технологий и систем, развития системы корпоративного управления	Укомплектованность штата; количество работников, повысивших квалификацию, прошедших переподготовку
Безопасность и надежность	Оценивают результаты и эффективность деятельности подразделений по обеспечению безопасности железнодорожных перевозок, надежности технических средств и бесперебойности производственных процессов	Количество нарушений безопасности движения; коэффициент безопасности инфраструктуры; коэффициент безотказности технических средств; среднее время продолжительности отказов

коэффициенты результативности в зависимости от отклонения фактического значения от целевого, порогового, стимулирующего значений.

3 Совершенствование ССПР в оценке деятельности ОАО «РЖД»

В действующей системе ключевых показателей ОАО «РЖД» используют как объемные показатели, характеризующие суммарные раз-

меры признака по всем единицам рассматриваемой совокупности (грузообороту, выручке, среднесписочной численности персонала), так и качественные показатели – финансовые индикаторы, исчисленные как средние или относительные величины (рентабельность по прочим видам деятельности, среднее время продолжительности отказов, среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности). Однако в зависимости от характера исходной информации, используе-

мой для оценки текущего и стратегического планирования, качественные (нефинансовые) ключевые показатели результативности должны входить в перспективы сбалансированной системы, а качественные (нефинансовые) показатели основаны на информации, изначально имеющей неколичественный характер, т. е. субъективной оценке различных явлений. Использование качественных показателей в сбалансированной системе чаще всего связано с невозможностью альтернативного измерения степени достижения стратегических целей, например, повышения уровня обслуживания, удовлетворенности клиентов и других.

Традиционно количественная оценка качественных показателей выполняется на основе эвристических методов, базирующихся на опыте и интуиции. Наиболее распространены методы экспертных оценок, моделирования задачи выбора с помощью «дерева решений», а также Value at risk.

При внедрении ССПР в деятельность ОАО «РЖД» необходимо встроить в систему индикаторов показатели оценки рисков. Интеграция риск-менеджмента может происходить в двух направлениях: во-первых, можно выделить отдельную перспективу «риски» в сбалансированной системе, определить ключевые показатели выявления рисков и снижения их уровня исходя из общей целевой концепции компании; во-вторых, можно включить количественные и качественные показатели, определяющие риски, в имеющиеся перспективы. В системе ключевых показателей результативности корпорации с точки зрения снижения потерь от рисков необходимо разделять их на риски прямого и непрямого действия.

Риски прямого действия (оперативные потери или упущенные выгоды) непосредственно связаны с деятельностью конкретного подразделения. Показатели оценки действий прямых рисков необходимо включать в конкретные перспективы. Риски непрямого действия (стратегические потери) связаны с потерей существенной информации, управленческих решений, с кадровыми рисками и с другими. Их можно выделить в отдельную перспективу

в сбалансированной системе ключевых показателей.

Заключение

Таким образом, мониторинг на основе системы ключевых показателей позволяет руководству ОАО «РЖД» отслеживать продвижение к корпоративным стратегическим целям.

Согласно анализу, оптимальной системой показателей для организаций железнодорожного транспорта является система сбалансированных показателей. Данная система позволяет всесторонне оценивать результаты деятельности предприятия, учитывая при этом различные аспекты бизнеса: финансы, внутренние процессы, персонал и развитие, безопасность, клиенты, рынки, технологические процессы.

Используемая система ключевых показателей для оценки деятельности ОАО «РЖД» не статична, на развитие ее целевых установок должны влиять внешние и внутренние факторы. Так, использование в мониторинге выделенных качественных (нефинансовых) показателей и индикаторов рисков прямого и непрямого действия имеет особое значение в мониторинге устойчивого развития компании.

Библиографический список

1. **Контроллинг** в бизнесе : методологич. и практич. основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 252 с.
2. **Эволюция** показателей стратегического контроллинга / Д. Е. Попов, О. А. Романова ; Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2002.
3. **Ключевые** показатели результативности в системе финансового контроллинга / Т. П. Сацук // Рос. предпринимательство. – 2009. – № 8 (1). – С. 147–152.
4. **Horvath P.** Controlling. – München : Vahlen, 1994.
5. **Об утверждении** порядка мониторинга и оценки результатов работы ОАО «РЖД» на основе ключевых показателей деятельности: Распоряжение от 31 дек. 2013 г. № 3012р (Справ. правовая система «КонсультантПлюс»). – URL : <http://www.consultant.ru>.