

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

Исследования в области оценки эффективности корпоративного управления показали, что существующие подходы основаны на оценке финансовых показателей компании. Однако базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях, не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации. Используя только такие показатели, обратную связь в контуре стратегического управления корпорацией, можно осуществлять только с помощью «план-факт» анализа, т.е. путем сравнения плановых значений финансовых показателей с данными бухгалтерского учета. С помощью этого механизма топ-менеджмент компании может оценить только степень реализации выбранной стратегии. При этом невозможно оперативно определить, насколько эффективна выбранная стратегия и в какой мере она соответствует факторам внешней и внутренней среды корпорации. В результате Совет директоров приступает к пересмотру неудачной стратегии только тогда, когда финансовые показатели ухудшились, и корпорация начинает нести убытки.

Внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) позволило многим корпорациям устранить существовавший разрыв между про-

цессом разработки корпоративной стратегии и ее реализацией. По сравнению с традиционными системами отчетности системы оценки эффективности стратегической деятельности, к которым относится и сбалансированная система показателей, характеризуются способностью объединять более широкий спектр показателей для принятия управленческих решений и обеспечивать их связь со стратегией компании.

По определению авторов Д. Нортон и Р. Каплан, сбалансированная система показателей является инструментом, который «преобразует миссию и стратегию организации в комплексный набор показателей оценки эффективности деятельности, составляющие основу системы стратегического управления» [1].

В качестве первого шага по разработке SSP они предложили разложить стратегию компании на отдельные задачи по ключевым аспектам деятельности. В качестве базовых аспектов деятельности рекомендуется использовать четыре: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, развитие организации и обучение персонала. При этом каждый из ключевых аспектов деятельности отвечает на свой ключевой вопрос, что позволяет топ-менеджерам и членам Совета директоров компании проанализировать стратегию корпорации

под разными углами. Все ключевые аспекты деятельности соединены между собой четкой причинно-следственной связью. Это позволяет, проводя анализ стратегии по отдельным составляющим, сохранить целостность анализа и получить общее заключение об эффективности выбранного корпорацией курса развития [2].

При разработке ССП железнодорожного транспорта основное требование к модели, на наш взгляд, заключается в обеспечении гибкости модели к возможным структурным изменениям в отрасли. Незавершенность реформ железнодорожной отрасли придает процессам формирования субъектов железнодорожного транспорта итеративный характер. В основном изменения заключаются в перераспределении между субъектами железнодорожного транспорта различных ролей участников в едином интегрированном перевозочном процессе, при этом один субъект может исполнять роли сразу несколько участников перевозочного процесса.

Концепция построения моделей процессов базируется на определении услуги как процесса изменения состояния определенного объекта, так называемого «носителя» услуги (рис. 1).

Выявление услуги по данной концепции заключается в выборе основных носителей услуг (груз, пассажир, вагон, контейнер, локомотив и т.п.) и отслеживании их всевозможных состояний. Если состояние меняется, и владелец носителя имеет технологические возможности для выполнения данного процесса изменения, то процесс является технологическим процессом владельца носителя, иными словами, в целях изменения состояния привлекается услуга другой технологической системы (роли).

Такой подход позволяет выявить услуги всех участников перевозочного процесса и других рынков железнодорожной отрасли как связи между технологическими системами (пунктирные стрелки на рис. 1) и их основные технологические процессы (цепочки из сплошных стрелок и прямоугольников на рис. 1).

В целях достижения гибкости модели при ее разработке использован принцип «разделяй и властвуй»: модель определена не для субъектов железнодорожного транспорта (Национальная железнодорожная компания, Национальный перевозчик, локомотивная компания и др.), а для участников перевозочного процесса (оператор

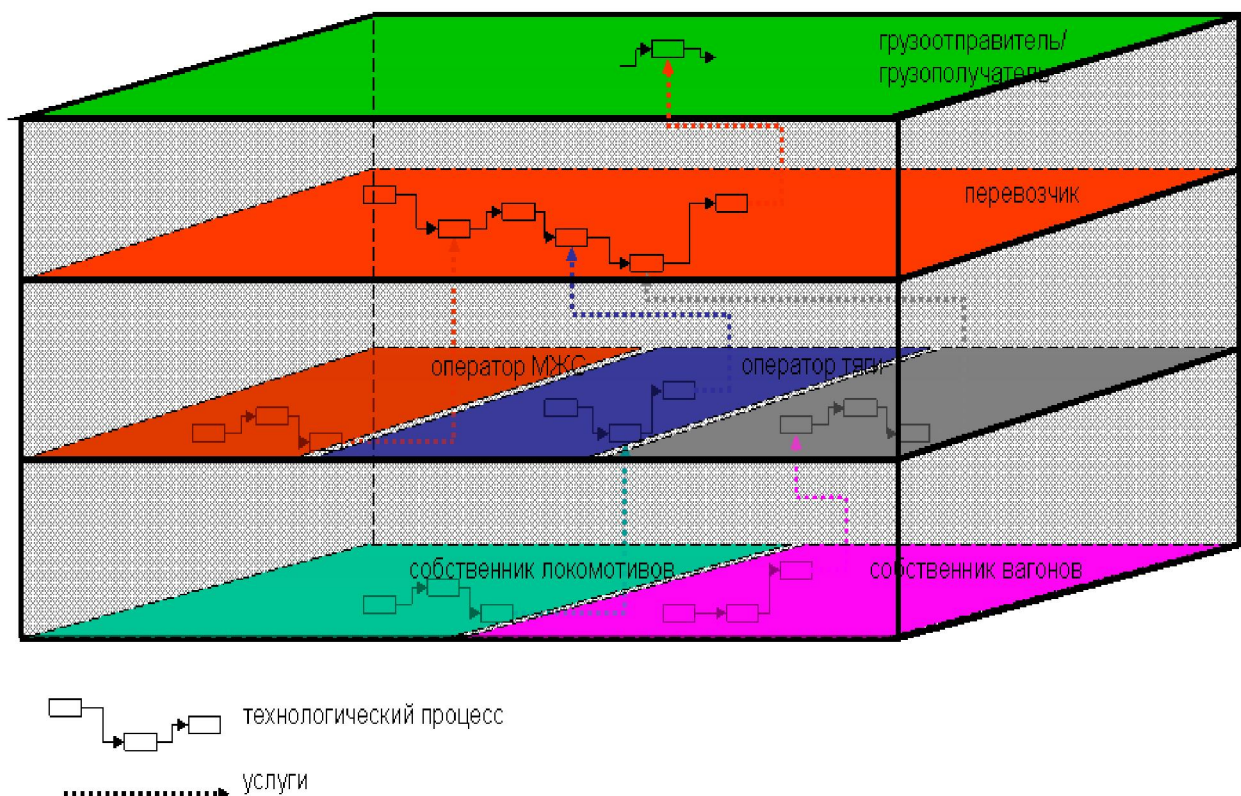


Рис. 1. Упрощенная схема системы процессов железнодорожной отрасли как представление рынков и технологических систем

магистральной железнодорожной сети, перевозчик, оператор локомотивной тяги, оператор вагонов, ветвевладелец).

Модель сбалансированной системы показателей участников перевозочного процесса построена по следующему алгоритму:

- разработка типовой теоретической структуры сбалансированной системы показателей, в которой определены основные критерии, объекты оценки и соответствующие показатели;

- трансформация стратегий участников перевозочного процесса во взаимосвязанный набор показателей, который определяет долгосрочные цели, и механизмы их достижения;

- определение миссии, видения, связанных с ними ключевых факторов успеха и базовых ценностей каждого участника перевозочного процесса;

- формулирование целей организации каждого участника перевозочного процесса;

- конкретизация типовой теоретической структуры ССП для каждого участника перевозочного процесса;

- определение связей между показателями;

- определение показателей результативности;

- формирование и увязка идущей снизу аргументации для показателей результативности каждого участника перевозочного процесса.

Единая стратегия, миссия и видение развития организации каждого участника перевозочного процесса и всей железнодорожной отрасли определены путем проведения опроса руководства по следующим аспектам: самая главная цель, основная функция, причины существования, заинтересованные лица, цели, базовые ценности, ключевые факторы успеха и ключевые компетенции. Выбор аспектов описания основан на принципе достаточности информации для разработки структуры сбалансированной системы показателей.

Проведем по вышеизложенному алгоритму конкретизацию типовой теоретической структуры ССП для оператора магистральной железнодорожной сети (далее - оператор МЖС).

Оператор магистральной железнодорожной сети – организация, созданная государством для предоставления услуг магистральной железнодорожной сети и управления перевозочным процессом [3].

Магистральная железнодорожная сеть (далее - МЖС) является объектом железнодорожного транспорта общего пользования на всей терри-

тории РК и не подлежит приватизации. Она представляет собой магистральную железнодорожную инфраструктуру, которая включает в себя магистральные и станционные пути, а также объекты электроснабжения, сигнализации, связи, устройства, оборудование, здания, строения, сооружения и иные объекты, технологически необходимые для её функционирования. Пользуясь объектами магистральной железнодорожной инфраструктуры, перевозчики осуществляют железнодорожные перевозки.

Миссия оператора МЖС заключается в обеспечении не дискриминационного доступа к услугам МЖС и предоставлении перевозчикам равных прав пользования МЖС.

Оператор МЖС осуществляет централизованное управление и организацию перевозочного процесса в соответствии с правилами технической эксплуатации, заключает договоры с перевозчиками в соответствии с правилами пользования МЖС.

Для осуществления перевозок грузов и пассажиров перевозчики используют объекты магистральной железнодорожной инфраструктуры для проезда подвижного состава, переработки вагонопотоков, стоянки подвижного состава и перестановки подвижного состава с одной колеи на другую. Все перечисленные потребности перевозчиков удовлетворяют следующие услуги оператора МЖС:

- «Пропуск подвижного состава по магистральным путям» – предоставление перевозчикам конкретных ниток графика движения поездов (конкретные маршруты следования поездов) и осуществление пропуска поездов по предоставленным ниткам;

- «Переработка вагонопотоков на станционных путях» – предоставление перевозчикам станционной инфраструктуры и осуществление переработки вагонов;

- «Стоянка подвижного состава на станционных путях вне графика движения» – предоставление станционных путей и организация учета стоянки подвижных единиц на станционных путях;

- «Перестановка вагонов с одной колеи на другую» – предоставление в пользование устройств станции «Достык» по перестановке колесных пар вагонов на границе с Китаем и осуществление перестановки вагонов с одной колеи на другую.

Государственная политика в области железнодорожного транспорта определяет стратегическое видение оператора МЖС и направлена на удовлетворение потребностей перевозчиков, исходя из принципов свободного доступа всех субъектов транспортного рынка к получению услуг железнодорожного транспорта, защиты экономических интересов РК и применения единого стандарта правовых и экономически гарантий для всех участников перевозок.

Целями функционирования и развития оператора МЖС являются:

- развитие магистральной железнодорожной сети;
- обеспечение безопасных условий перевозок;
- осуществление тарифной, налоговой и таможенной политики в соответствии с законодательством РК;
- сохранение единого имущественного комплекса магистральной железнодорожной сети;
- поддержание мобилизационной готовности железнодорожного транспорта.

Видение оператора МЖС сориентировано во времени и связано со стратегическими целями, ключевыми факторами, показателями результативности и их целевыми значениями.

В финансовой перспективе компания стремится достичь финансовых результатов, достаточных для полного покрытия издержек на производство услуг МЖС и требуемых для обеспечения высокого уровня безопасности и качества перевозок, а также обеспечить уровень рентабельности задействованных активов, достаточный для развития МЖС.

В перспективе для перевозчиков – повысить потребительскую ценность предоставляемых услуг МЖС посредством оптимизации пропускной и провозной способности железнодорожных линий и перерабатывающей способности станций, повышения возможностей информационного обслуживания перевозчиков и учета платежеспособности потребителей при формировании тарифов на услуги.

В перспективе внутренних бизнес-процессов – добиться высоких показателей использования технических средств, постоянно совершенствовать технологические процессы, строго соблюдать требования безопасности перевозок, обеспечить высокую степень надежности всех ус-

ройств МЖС, обеспечить четкое взаимодействие всех участников перевозочного процесса.

В перспективе знаний и обучения – добиться непрерывного развития человеческого потенциала и повышения эффективности работников посредством развития областей их компетенции, повышения уровня профессионализма и информатизации процессов управления.

Таким образом, структура системы сбалансированной системы оператора МЖС определяется типовой структурой ССП, описанной выше, и стратегической картой оператора МЖС, отражающей причинно-следственные связи, факторы достижения результатов и взаимосвязь с финансовыми результатами (рис. 2). Стрелки на рисунке указывают на причинно-следственные связи между ключевыми факторами (целями) различных перспектив, а также связи между целями и факторами достижения результатов.

Сбалансированная система показателей переводит цели стратегической карты в показатели и их значения. ССП оператора МЖС включает отсроченные показатели – показатели результатов и опережающие показатели – показатели факторов, способствующих достижению результатов.

В заключении отметим, что данный инструмент позволяет внедрить существующую стратегию, но не создать новую. Как и всякий инструмент, система взаимосвязанных показателей помогает внести упорядоченность в операционные процессы, установить взаимосвязи, осуществлять контроль и корректировку.

Система взаимосвязанных показателей не подменяет собой существующие инструменты планирования и контроля. Он является лишь дополнением к ним, позволяющим уточнить взаимосвязи параметров развития. Традиционные инструменты не теряют своей привлекательности и должны, как и прежде, использоваться в компании.

Со временем всякая стратегия должна пересматриваться. Стратегия компании должна регулярно корректироваться, одновременно с ней будет изменяться и ССП, которая является не чем иным, как описанием стратегии на языке количественных показателей;

Как бы ни была хороша ССП сама по себе, она не может работать должным образом в неадекватных условиях. Основной чертой системы является создание прозрачности на предприятии.

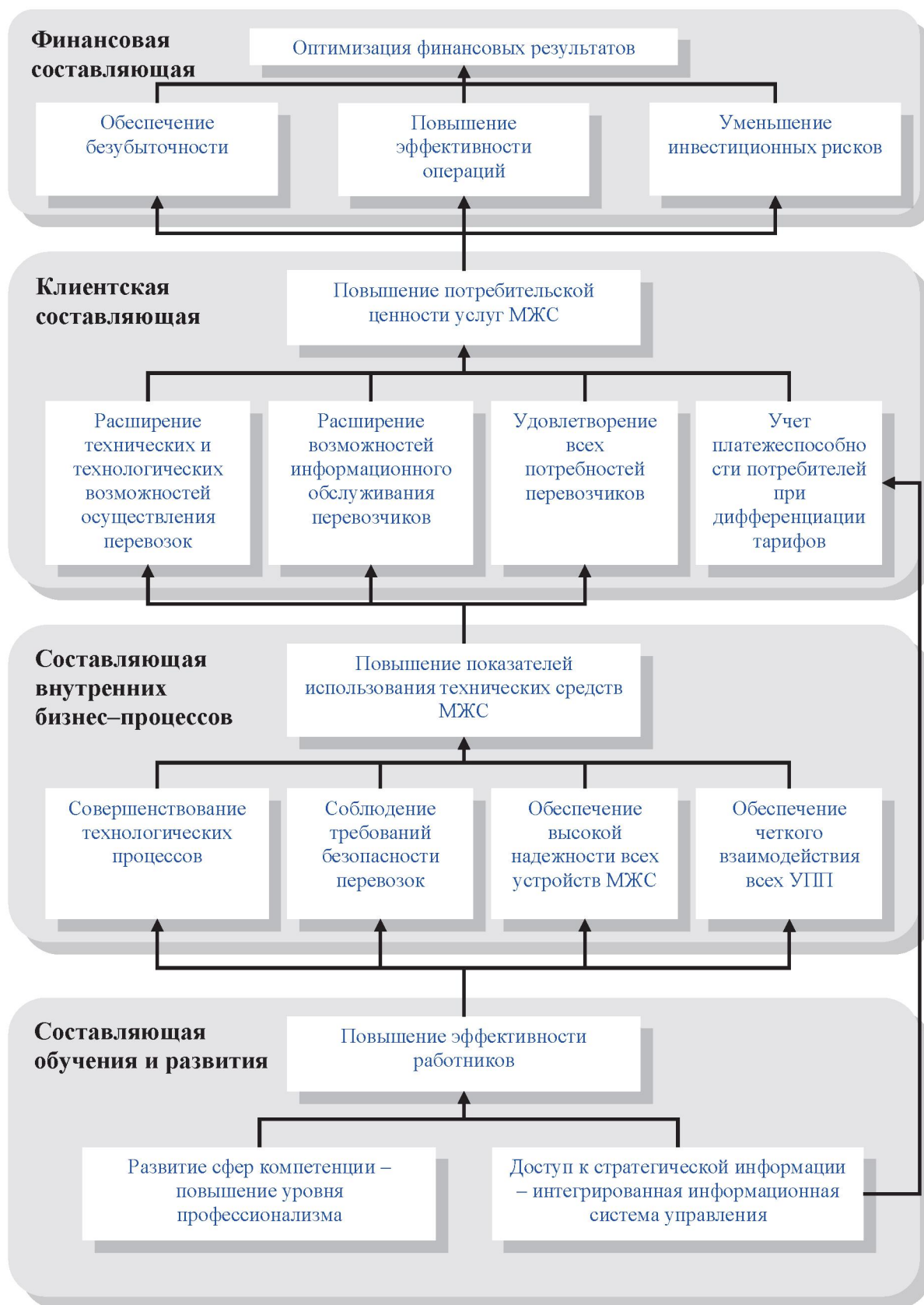


Рис. 2. Стратегия оператора МЖС в виде причинно-следственных связей и факторов достижения результатов

Если корпоративная культура компании такова, что прозрачность деятельности не устраивает сотрудников, эта система не будет работать. Также не будет работать и система поощрения, созданная на основе количественных показателей.

Таким образом, ССП поддерживает постоянную коммуникацию между организацией в целом, отдельными бизнес-единицами и работниками компании для постоянного следования стратегии, ее оценки и оперативного внесения изменений, которые будут максимизировать операционную эффективность предприятия, что выразится в

большем удовлетворении потребителя, и как результат - в достижении поставленных финансовых результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: 2004.
2. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю. и др. Корпоративное управление: Учебное пособие / Под ред. В. Г. Антонова. М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2006. 288 с.
3. Закон Республики Казахстан «О железнодорожном транспорте» от 8 декабря 2001 года №266-11 ЗРК.

*АО «НК «Қазақстан
темір жолы»*

Поступила 8.11.07г.