

# ДЕТАЛИЗАЦИЯ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК НА БАЗЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Платонов А. Ю.

Украина, г. Киев, Национальный транспортный университет, аспирант

## ARTICLE INFO

Received 26 December 2017

Accepted 25 January 2018

Published 10 February 2018

## KEYWORDS

international freight transport,  
balanced scorecard,  
efficiency,  
motor company,  
goals,  
indicators

## ABSTRACT

The necessity of using a system of balanced indicators as a modern tool for ensuring the effective operation of international freight carriers is substantiated. The logic of using the balanced scorecard system is achieved by achieving certain financial results (the "Finance" projection) by taking into account the needs of the target segments (the "Customers" projection), ensuring maximum value for customers with the minimum possible costs (the "Internal business processes" projection) and having a motivated personnel with relevant qualifications (projection "Training and career growth (staff)"). A generalizing strategic goal of the work of road transport enterprises providing international cargo transportation services has been formed. The key strategic sub-goals for the development of road transport enterprises on the projects "finance", "customers", "internal business processes", "training and career growth (personnel)" are highlighted. Indicators for assessing the achievement of the goals set, their measurement units, periodicity and control conditions are detailed. The importance of the use of information technologies for the introduction of a system of balanced indicators in the work of road transport enterprises is disclosed.

© 2018 The Author

**Введение.** Высокая турбулентность внешней среды и усиление конкуренции обуславливает необходимость использования в практике работы предприятий современных управленческих методик.

Обеспечения эффективной работы субъектов хозяйствования в XXI в. невозможно без комплексности и взаимосвязи всех ключевых бизнес-процессов. Эффективным и современным инструментом управления, в том числе и для организаций, предоставляющих услуги международных автомобильных перевозок, выступает формирование системы сбалансированных показателей (ССП), направленной на реализацию стратегии развития. По сути, практическая реализация СПП направлена на то, чтобы привести в действие стратегию компании (Назарова О. В., 2015).. Экономический инструментарий, основанный на системе сбалансированных показателей, охватывает (как минимум концептуально) все аспекты функционирования предприятия и способствует тому, что все бизнес-процессы в организации направляются на достижение ее стратегических целей (Humphreys K. A., Trotman K. T., 2011).

Целью статьи выступает адаптация использования системы сбалансированных показателей для предприятий, работающих в сфере международных грузоперевозок.

**Результаты исследования.** Наиболее известной из систем сбалансированных показателей является концепция Balanced Scorecard (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон (Каплан Р. С., Нортон Д. П., 2014), включающая в себя четыре проекции, посредством которых осуществляется практическая реализация стратегии и видения развития организации - «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и карьерный рост (персонал)».

Логика применения СПП состоит в том, что успешная реализация стратегической цели базируется на достижении определенных финансовых результатов (проекция «Финансы») за счет учета потребностей целевых сегментов (проекция «Клиенты»). В свою очередь, бизнес-процессы предприятия должны быть построены так, чтоб обеспечить максимальную ценность для клиентов с минимально возможными затратами (проекция «Внутренние бизнес-процессы»), а для эффективной реализации бизнес-процессов необходим мотивированный персонал с соответствующей квалификацией (проекция «Обучение и карьерный рост (персонал)»).

Обобщающей стратегической целью работы автотранспортных предприятий (АТП), предоставляющих услуги международных грузоперевозок, может быть выделен рост стоимости бизнеса (усиление позиций на рынке).

В проекции «Финансы» подцелями будут выступать рост доходности работы автотранспортного предприятия и повышение продуктивности труда персонала. Детализация показателей, их единиц измерения, периодичности и условий контроля представлена в табл. 1.

Таблица 1. Детализация проекции «Финансы» в рамках ССП для автотранспортных предприятий, работающих в сфере международных грузоперевозок

Цель	Показатель	Единица измерения	Периодичность и условия контроля
Рост доходности работы АТП	Показатели прибыльности и рентабельности	Денежные единицы или %	Ежемесячно, рост
	Количество заключенных договоров	Ед.	
	Средняя стоимость одной сделки	Денежные единицы	
	Показатели деловой активности, ликвидности, платежеспособности	-	В пределах оптимальных значений
Повышение производительности труда персонала	Прибыль на одного сотрудника	Денежные единицы на 1 сотрудника	Ежемесячно, рост

Источник: разработано автором

Основным способом достижения ключевых показателей в рамках финансовой деятельности выступает активная маркетинговая политика, обеспечение качественной работы с клиентами, переход на эффективные формы поощрения персонала. Стратегическая цель повышения стоимости бизнеса компании (или усиления позиции на рынке) находит свое отражение в финансовой политике АТП, направленной на эффективное использование собственного и заемного капитала, наращивание рентабельности инвестированного капитала от текущих операций, повышение эффективности использования персонала.

Достижение финансовых целей будет базироваться на формировании ценности для клиентов за счет повышения качества работы, увеличения общего количества клиентов и их лояльности. Детализация достижения поставленных целей в отношении работы с клиентами представлена в табл. 2.

Таблица 2. Детализация проекции «Клиенты» в рамках ССП для автотранспортных предприятий, работающих в сфере международных грузоперевозок

Цель	Показатель	Единица измерения	Периодичность и условия контроля
Повышение качества работы с клиентами	Скорость формирования ответов на запросы клиентов	Часов	Ежемесячно, снижение
	Количество рекламаций	Шт.	
	Процент недовольных клиентов	%	
	Время обработки рекламации и ответы клиентам	Часов	
	Процент удовлетворенных клиентов после обработки рекламации	%	Ежемесячно, рост
Увеличение количества клиентов, увеличение лояльности клиентов	Количество клиентов	Шт.	Ежемесячно, рост
	Количество новых привлеченных клиентов	Шт.	
	Количество повторных обращений клиентов	Шт.	Раз в полугодие, увеличение
	Количество новых клиентов, обратившихся по рекомендации уже существующих клиентов	Шт.	
	Доля перевозок по предварительно заключенным договорам в общем объеме перевозок	%	Ежемесячно, рост
	Соблюдение сроков доставки продукции	% доставки в срок	

Источник: разработано автором

Достижения определенной стратегической цели предполагает контроль работы с существующими клиентами (чтобы не допустить их потери), а также привлечения новых клиентов. Повышение лояльности потребителей важно для их удержания, увеличения прибыли и рентабельности предоставления услуг международных грузоперевозок автомобильным транспортом. Стратегические направления деятельности должны быть ориентированы на повышение качества обслуживания клиентов, активизацию маркетинговой и ценовой политики, найм квалифицированного персонала для налаживания взаимосвязей с клиентами (Яремко І. Й., Жигало І. І., Борщук І. В., 2013). Проявлением повышения уровня удовлетворенности клиентов выступает увеличение доли международных грузовых перевозок, выполненных в полном соответствии с заключенными договорами и утвержденными планами перевозок. Эта задача становится одной из приоритетных, учитывая, что снижение удовлетворенности клиентов негативно сказывается на репутации и конкурентоспособности АТП.

Обеспечение качественной работы с клиентами требует повышения эффективности бизнес-процессов, внедрение современных SCM-систем и систем GPS-контроля. Детализация показателей контроля в рамках выделенных целей представлена в табл. 3.

Таблица 3. Детализация проекции «Внутренние бизнес-процессы» в рамках ССП для автотранспортных предприятий, работающих в сфере международных грузоперевозок

Цель	Показатель	Единица измерения	Периодичность и условия контроля
Повышение эффективности и бизнес-процессов	Среднее отклонение фактического времени транспортировки от планового	Часов / дней	Ежемесячно, снижение
	Продолжительность оформления сопроводительных и таможенных документов	Часов	Ежемесячно, соответствие нормативу
	Количество сопроводительных документов для транспортировки с исправлениями	%	Ежемесячно, снижение
	Невыполнение графика транспортировки	%	Ежемесячно, снижение
	Доля договоров на оказание дополнительных сервисных услуг в общем объеме заключенных договоров	%	Ежемесячно, рост
Внедрение SCM-систем и GPS-контроля	Количество автомобилей, на которые установлены системы GPS-контроля	%	Ежемесячно, повышение (оптимально - до 100 %)

Источник: разработано автором

Важным при использовании ССП как источника повышения экономической эффективности международных грузовых перевозок отечественных АТП выступает реализация мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов за счет внедрения современных информационных систем (в первую очередь - SCM-систем и GPS-контроля), оптимизация существующих процедур, контроль качества. Информационные технологии позволяют автоматизировать учет операционного цикла международной транспортировки грузов (возможность отслеживать и определять местонахождение транспортных средств в любой момент времени).

Основой обеспечения совершенствования организации международных грузовых перевозок автомобильным транспортом выступает увеличение инновационного потенциала и наличие квалифицированного персонала автотранспортных предприятий с высоким уровнем мотивации на достижение результата (табл. 4).

Проблема мотивации и подготовки персонала автотранспортных предприятий для международных грузовых перевозок объективно существует. В жестких условиях конкуренции между перевозчиками необходимо улучшать условия труда (внедрение информационных технологий для офисного персонала, обновление автомобильного парка для водителей и т.д.) и использовать прогрессивные системы стимулирования.

Инновационная деятельность также выступает важным элементом функционирования АТП (обновление автомобильного парка в соответствии с требованиями европейского законодательства по экологичности, организационные инновации в сфере предоставления услуг, внедрения информационных технологий в бизнес-процессы субъектов хозяйствования и т.д.).

Представленные укрупненные показатели по ключевым целям должны быть каскадированы - детализированы для каждого структурного подразделения АТП и для каждого сотрудника (Northcott D., Taulapara T. M., 2012). Целесообразно, чтобы в определении сбалансированных показателей для структурных подразделений участвовали руководитель подразделения и его

вышестоящий начальник. В формировании ССП для сотрудников должны участвовать руководитель соответствующего структурного подразделения, сам сотрудник и, возможно, его коллеги.

Таблица 4. Детализация проекции «Обучение и карьерный рост (персонал)» в рамках ССП для автотранспортных предприятий, работающих в сфере международных грузоперевозок

Цель	Показатель	Единица измерения	Периодичность и условия контроля
Увеличение уровня внедренных инноваций	Количество внедренных инноваций	Ед.	Ежеквартально, рост
Повышение квалификации персонала	Повышение квалификации сотрудников по категориям (диспетчеры, водители, менеджеры, специалисты по таможенному оформлению и т.д.)	% персонала, прошедшего обучение	Раз в полгода
Повышение уровня лояльности персонала к АТП	Удовлетворенность персонала	%	Раз в полгода
	Выходы на работу во внеурочное время (в случае необходимости)	Количество отказов	Раз в полгода
	Текучесть кадров	Не более 5 % в год	Ежегодно

Источник: разработано автором

Кроме того, использование ССП в работе современных автотранспортных предприятий требует оптимизации информационных потоков и повышения эффективности поддержки бизнес-процессов с использованием возможностей корпоративной информационной системы. Для этого могут быть разработаны дополнительные интегрированные модули, в которых будут отражены показатели ССП персонально для каждого структурного подразделения (Сендзюк М. А., Науменко І. В., 2014). Например, менеджером по работе с клиентами в течение недели фиксируется информация об оформленных документах на транспортировку, оформлении документов, количестве документов с ошибками или исправлениями и т.д. По результатам недели системой автоматически формируется отчет о степени достижения месячных целевых показателей, установленных ССП, и сотрудник может составить план на следующую неделю - на каких направлениях ему необходимо сосредоточить внимание, какие показатели необходимо повысить, а какие должны быть снижены.

**Выводы.** Повышение эффективности работы предприятий, оказывающих услуги в сфере международных грузоперевозок, возможно за счет применения современного управленческого инструментария, а именно системы сбалансированных показателей. Логика ССП предусматривает, что автотранспортным предприятиям необходим персонал (проекция «Обучение и развитие»), предоставляющий качественные услуги по организации международных грузоперевозок (проекция «Внутренние бизнес-процессы»), что приведет к удовлетворенности клиентов (проекция «Клиенты») и АТП достигнет стратегических финансовых целей (проекция «Финансы»). Для обеспечения работоспособности ССП в течение длительного периода, необходимо отслеживать изменения во внешней и внутренней среде организации и своевременно вносить корректировки в систему показателей. Только в этом случае система будет работать на достижение поставленных целей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан, Р. С. Нортон, Д. П. (2014). Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».
2. Назарова, О. В. (2015). Сбалансированная система показателей и ее роль в управлении компанией на современном этапе. Журнал научных и прикладных исследований. Научно-практический журнал. (5). 5-9.
3. Сендзюк, М. А. Науменко, І. В. (2014). Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. Проблеми економіки. (2). 268-273.
4. Яремко, І. Й. Жигало, І. І. Борщук, І. В. (2013). Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством Науковий вісник НЛТУ України. (23.13). 203-210.
5. Northcott, D. Taulapapa, T.M. (2012). Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges. International Journal of Public Sector Management. (25). 166-191.
6. Humphreys, K. A. Trotman, K. T. (2011) The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. Journal of Management Accounting Research. (T. 23. №. 1). 81-98.