

УДК 658.8

О. В. ХРИСТОФОР^{1*}

^{1*}Каф. «Менеджмент організацій і логістика», Державний економіко-технологічний університет транспорту, вул. Лукашевича, 19, 03049, Київ, Україна, тел. +38 (044) 242 78 13, ел. пошта oleg_hristofor@ukr.net

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ОСНОВА СТВОРЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Мета. Система статистичних показників, які застосовуються у даний час для характеристики діяльності залізничного транспорту, має вкрай низький взаємозв'язок між масивами інформації та слабкий вплив на результати діяльності кожного з виділених блоків показників. Метою статті є формування концептуальних принципів збалансованої системи показників, які характеризуються високим ступенем інноваційності, побудова цілісної моделі управління ефективністю залізничної транспортної компанії. **Методика.** Розроблений перелік показників, який характеризує внутрішній потенціал підприємства залізничного транспорту, базується на застосовуваній у галузі системі статистичних показників, що відображають результати діяльності залізничного транспорту. Для ефективного управління галуззю нами виділені принципи ведення системного аналізу, які дозволяють оцінити весь комплекс факторів внутрішнього потенціалу і конкурентоспроможність галузі, і сформовані відповідні групи показників. **Результати.** Встановлено, що застосовувані у залізничній галузі статистичні показники характеризуються незначним взаємозв'язком відносно впливу на результати діяльності галузі. Запропонована система показників дозволяє виявити і встановити причинно-наслідкові зв'язки між виділеними групами показників і самими оцінюваними показниками, що сприяє ефективному управлінню системою. **Наукова новизна.** Запропоновано перелік показників, що характеризують використання внутрішнього і, передусім, економічного та інноваційного потенціалу підприємства залізничної галузі, який в аналітичних цілях структуровано і розділено на основні групи. Перелік показників у групах є відкритим і доповнюється або скорочується під впливом змін в оточуючому середовищі, а також з урахуванням зміни ситуації у галузі. **Практична значимість.** Використання запропонованої системи показників внутрішнього потенціалу і конкурентоспроможності залізничної галузі дає можливість різнобічно і комплексно оцінити реальну ситуацію в галузі і завдяки цьому ефективною нею управляти, спрямовуючи ресурси в русло розвитку, економії, підвищення доходності.

Ключові слова: критерії господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможність підприємства, внутрішній потенціал підприємства, інноваційний потенціал підприємства, система збалансованих показників, економічна ефективність

Вступ

Для досягнення успіху в динамічному оточенні підприємствам необхідно вміти швидко адаптуватися до умов, що змінюються, і перевершувати своїх конкурентів за якістю, оперативністю надання послуг, широті асортименту і ціні продукції та послуг. Для цього підприємство повинне вміти вірно ідентифікувати свою стратегію і мобілізувати всі ресурси для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Існуючий рівень якості технологій підготовки стратегічних рішень для керівництва підп-

приємств, а також якість процедури їх прийняття і практичної реалізації не дозволяють вирішувати з необхідною точністю ряд постійно виникаючих в господарській діяльності завдань. Ця проблема породжується тим, що наразі не існує належного механізму управління ефективністю роботи підприємств залізничного транспорту - взагалі оцінка ефективності як всього залізничного транспорту, так і окремих його підрозділів та господарств не проводиться систематично.

Першим із стратегічних завдань є потреба у прогнозуванні результативності господарської діяльності підприємств залізничного транспор-

ту та їх ресурсного забезпечення з урахуванням впливу важко передбачуваних змін зовнішнього середовища і незалежно від цих змін здійснювати безперервний пошук та обґрунтування нових цілей стратегічного розвитку залізничного транспорту з урахуванням їх пріоритетності.

Наступне завдання полягає у необхідності формулювати у відповідності до вимог часу стратегічні цілі і критерії їх досягнення, які будуть зрозумілі менеджерам, в тому числі менеджерам середньої ланки, та всьому персоналу залізничних підприємств, а також потенційним інвесторам.

Третє завдання зводиться до того, щоб одночасно з пошуком, обґрунтуванням та уточненням цілей стратегічного розвитку підприємства виявляти ключові фактори ресурсного забезпечення, від яких залежить результативність господарської діяльності, а також встановлювати такі правила її зміни, які забезпечують досягнення сформульованих цілей у мінімальні строки і з мінімальними витратами ресурсів.

Четвертим, заключним завданням виступає прогнозування на далеку перспективу оптимальних змін у часі кількісних значень ключових критеріїв господарської діяльності підприємств залізничного транспорту, а також змін факторів, від яких залежать ці критерії.

Мета

Аналіз системи статистичних показників, яка використовується в теперішній час для характеристики діяльності залізничного транспорту, показав дуже незначний взаємозв'язок між масивами інформації і слабкий вплив на результати діяльності кожного з досліджуваних блоків. Однак проблема лежить набагато глибше. Необхідне введення базових динамічних показників та індикаторів, зовсім інших методик, інструментарію оцінювання, більш ефективних технологій і моделей, які б враховували не тільки внутрішні можливості підприємства, а і вплив зовнішніх факторів. Крім того, найбільш важливим є виявлення і встановлення причинно-наслідкових зв'язків між усіма показниками, які оцінюються. Це дозволить об'єднати їх в єдину систему та управляти ними.

Метою статті є формування концептуальних засад збалансованої системи показників з високим ступенем інноваційності, побудова цілісної

моделі управління ефективністю залізничної транспортної компанії.

Методика

Розроблений перелік показників, який характеризує внутрішній потенціал підприємства залізничного транспорту, базується на застосовуваних у галузі системі статистичних показників, що відображають результати діяльності залізничного транспорту. Для ефективного управління галуззю нами виділені принципи ведення системного аналізу, які дозволяють оцінити весь комплекс факторів внутрішнього потенціалу і конкурентоспроможність галузі, і сформовані відповідні групи показників.

Результати

З метою планування та оцінки якості експлуатаційної роботи залізниць були розроблені та у 2002 р. введені в дію «Рекомендації з техніко-економічних розрахунків окремих показників експлуатаційної роботи залізниць» (далі – Рекомендації). До складу розрахункових показників увійшли тільки ті, які пов'язані з вантажними та господарськими перевезеннями. При цьому показники експлуатаційної роботи залізничного транспорту умовно поділені на дві основні групи:

кількісні, які дозволяють визначити обсяг запланованої або виконаної роботи;

якісні, на підставі яких оцінюється якість запланованої або виконаної роботи, в тому числі якість використання рухомого складу.

Залежно від виду перевезень показники роботи поділено на показники, пов'язані з вантажними та господарськими перевезеннями (здійснюються для потреб залізниць, крім передбачених планом перевезень).

Показники роботи рекомендовано використовувати для планування та оцінки експлуатаційної роботи. У Рекомендаціях також зазначено, що, крім показників експлуатаційної роботи, існує система показників, які характеризують потужність технічних засобів залізничного транспорту, однак їх розрахунок здійснюється у відповідності до інших нормативних документів.

На даний час «Рекомендації з техніко-економічних розрахунків окремих показників експлуатаційної роботи залізниць» не є широко використовуваним документом. На практиці

ведеться розрахунок і статистичний облік лише невеликої кількості показників з їх загального переліку. Це пояснюється рядом причин, а саме:

- відсутня велика кількість вхідних даних для розрахунку ряду показників (облік їх не ведеться відповідними підрозділами);

- показники не проранжовані за ступенем їх важливості для загальної оцінки, а також за їх місцем усередині своєї групи;

- наведений перелік показників не відображає взаємозв'язок між ними (крім тих показників, які використовуються для розрахунку інших показників в якості вхідних даних);

- у Рекомендаціях не знайшли відображення фінансово-економічні показники як результат експлуатаційної роботи;

- Рекомендації не дають можливості встановити взаємний вплив показників;

- Рекомендації не дають можливості дати узагальнену та інтегральну оцінку ефективності.

Частина показників, які наводяться в Рекомендаціях, є в «Довіднику основних показників роботи залізниць України» (далі – Довідник), який складається щорічно і містить дані за останні 10 років. Однак це в основному статистичні показники, які з великим ступенем умовності дозволяють дати лише загальну характеристику ефективності роботи залізниць. Тому вони більш підходять для аналізу динаміки часткових показників і складених тенденцій, а також дають змогу охарактеризувати структуру кількісних показників у різних розрізах.

Таким чином, недоліки Рекомендацій і вузьке призначення Довідника дозволяють зробити такі висновки:

- по-перше, занадто великий масив вхідних даних і розрахункових показників потребує відповідної комп'ютеризації процесів їх накопичення та обробки;

- по друге, відсутність цілісності системи показників, недостатнє охоплення усіх сторін діяльності залізниць потребують створення збалансованої системи показників, яка дасть можливість не тільки констатувати отримані результати, а й оперативно реагувати на зміни показників, оцінювати зміни факторів впливу на показники діяльності залізниць, регулювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, прогнозувати зміни, встановлювати і коригувати стратегічні цілі.

Ці недоліки і висновки є характерними не тільки для розглянутих документів, але і для інших розробок аналогічного плану, які застосовуються на залізничному транспорті.

Конкурентоздатність підприємства, яка сьогодні виступає головною вимогою до кожного учасника ринку, залежить від багатьох умов, однак в першу чергу вона визначається його потенціалом. Це обумовлюється тим, що конкурентоздатність являє собою інтегральну часову характеристику підприємства в умовах конкретного ринку, яка визначає його здатність функціонувати у безкризовому режимі і положення по відношенню до прямих конкурентів по основних параметрах його потенціалу – техніко-технологічних, кадрових, маркетингових, організаційно-управлінських, інноваційних. Це і є складові внутрішнього потенціалу підприємства.

Внутрішній потенціал підприємства характеризує вся сукупність показників і факторів, які визначають його можливості, кошти, запаси, спроможності, ресурси, виробничі резерви, які можуть бути використані у господарській діяльності. Найважливіше завдання полягає в тому, щоб забезпечити підприємству умови для досягнення необхідної переваги перед іншими конкурентами шляхом найбільш ефективного використання його внутрішнього потенціалу і нарощування цього потенціалу більш високими темпами, ніж зростає потенціал його основних конкурентів.

З цією метою необхідно аналізувати усі основні складові внутрішнього потенціалу підприємства: техніко-технологічний, кадровий, організаційно-управлінський, маркетинговий, інноваційний. Взаємозв'язок між факторами потенціалу підприємства і показниками його конкурентоздатності характеризують здатність підприємства до розвитку, тому є особливим об'єктом аналізу, який зараз не ведеться на вітчизняному залізничному транспорті.

Системний аналіз дозволяє оцінити весь комплекс факторів, які визначають внутрішній потенціал підприємства і конкурентоздатність. Для ефективного управління необхідно орієнтуватись на такі принципи:

- принцип системності, згідно з яким поведінка кожного елемента системи впливає на поведінку системи в цілому;

- принцип комплексної оцінки факторів: кожен показник системи характеризує вплив на

досліджуваний процес певного фактора або групи факторів;

- принцип функціональної спрямованості управління підвищенням ефективності і конкурентоздатності підприємства;

- принцип врахування специфіки діяльності: система має передбачати показники, які характеризують галузеві особливості та їх вплив на ефективність і конкурентоздатність;

- принцип ієрархічності показників передбачає їх ранжування від загальних до індивідуальних. До перших належать зведені, узагальнюючі показники, які забезпечують інтегральну характеристику основних напрямків підвищення ефективності і конкурентоздатності. Індивідуальні показники мають доповнювати їх з урахуванням впливу на досліджуваний процес особливостей діяльності підприємства;

- принцип інформаційного забезпечення: система повинна містити такі показники, розрахунок яких може бути забезпечений наявною (в чинних формах обліку і статистичної звітності) інформацією, яка є достатньо достовірною;

- принцип забезпечення співставності;

- принцип безперервності, який передбачає коригування тих або інших показників системи або включення до неї додаткових показників по мірі надходження нових даних про об'єкт дослідження та оточуюче конкурентне середовище.

Використання викладених принципів дозволяє мати науково обґрунтовану систему оцінки ефективності діяльності підприємства.

Формуючи систему показників внутрішнього (в тому числі економічного) потенціалу залізничного підприємства, слід пам'ятати, що основним індикатором економічної ефективності діяльності будь-якого підприємства є рентабельність. У цілому ефективність роботи підприємства може відображати лише система показників рентабельності: рентабельність активів, продажів, інвестицій, власного капіталу, інноваційної продукції.

Нами доведено, що ефективний розвиток підприємства потребує знаходження компромісу між його трьома ключовими характеристиками - ефективністю, стійкістю і керованістю.

Оцінка внутрішнього потенціалу господарюючих суб'єктів є різновидом оціночної діяльності, яка передбачає отримання рішень за наявності багатьох критеріїв. Всі автоматизовані системи підтримки прийняття рішень при

проведенні багатокритеріальних оцінок містять ряд загальних сторін, включаючи набір методів отримання результуючої оцінки. Проведений нами аналіз їх функціонування дозволив зробити висновки про відсутність єдиної методології створення таких систем.

В цьому напрямку нами систематизовано основні етапи і принципи, характерні для побудови та реалізації оціночних систем, та розроблено технологію комплексної оцінки підприємства за показниками внутрішнього потенціалу.

В аналітичних цілях перелік запропонованих показників, що характеризують використання внутрішнього і, в першу чергу, економічного та інноваційного потенціалу підприємства залізничної галузі, був нами структурований і розділений на три основні групи (див. табл. 1):

- ресурсні індикатори – відображають матеріально-технічну оснащеність, якість і достатність трудових та інформаційних ресурсів (тут потрібно внести роз'яснення: поняття «трудові ресурси» застосовується на мета- і макроекономічному рівні, а на рівні підприємства вживається категорія «персонал»; однак зважаючи на те, що залізничний транспорт практично являє собою цілу галузь (метаекономічний рівень), ми можемо оперувати категорією «трудові ресурси» поряд з категорією «персонал підприємств залізничної галузі»);

- фінансові – дозволяють оцінити платоспроможність і фінансову стійкість підприємства, ділову активність та ефективність обраної стратегії управління;

- інноваційні – характеризують ключові аспекти організації і технології управління, інноваційну активність та економічний ефект здійснюваних інновацій.

Ресурсна група показників має свою структуру, що містить у собі:

- показники, які характеризують рівень оснащеності підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, інвестиційну активність і доступність засобів для здійснення капіталовкладень;

- показники, які дозволяють оцінити людський капітал, ефективність використання трудових ресурсів (персоналу);

- показники, які характеризують доступність та активність використання інформаційних джерел, інформаційну взаємодію підрозділів на підприємстві.

Фінансова група показників найбільш інформативна, оскільки характеризує всі сторони і напрямки розвитку господарюючого суб'єкта, відбиває наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства, його платоспроможність і кредитоспроможність. Відібрані показники найбільш повно відображають фінансовий стан підприємства, надійність і міцність його позиції на ринку товарів і послуг. До даної групи існуючими численними методиками віднесені коефіцієнти ліквідності, показники оборотності, рентабельності, віддачі вкладених ресурсів і витрат.

З метою оцінки інноваційного потенціалу підприємств відібрані показники і критерії, які відображають інноваційну активність і сприйнятливість підприємства, конкурентоспромож-

ність продукції, ефективність маркетингу і менеджменту інноваційного виробництва, готовність персоналу до інновацій, економічні результати інноваційної діяльності.

До розробленого нами переліку показників, що характеризують внутрішній потенціал підприємства залізничного транспорту, не увійшла ще одна важлива група показників – технічні показники. На залізничному транспорті до цієї групи відносяться усі показники, які характеризують використання рухомого складу та кількісні показники перевезень. Їх перелік на залізничному транспорті є доволі усталеним, а методики обрахунку – відпрацьованими. Показники цієї групи порівняно з іншими групами широко використовуються у структурних підрозділах Управління залізниць України.

Таблиця 1

Показники та індикатори внутрішнього потенціалу підприємства залізничної галузі

Групи показників	Підгрупи показників	Індикатори, що характеризують показники	Примітка
1	2	3	4
Ресурсні	Матеріально-технічне забезпечення	Фондоозброєність праці	Оснащеність працівників підприємства основними засобами. Визначається як відношення середньорічної вартості основних засобів до середньоблікової чисельності працюючих (всього і по категоріях)
		Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості до повної балансової вартості основних засобів
		Коефіцієнт відновлення основних засобів	Характеризує відтворення основних засобів. Визначається відношенням вартості основних засобів, введених у дію протягом року, до вартості основних засобів на кінець року
		Індекс постійного активу	Характеризує ступінь покриття іммобілізованого майна власними активами. Визначається відношенням вартості необоротних активів до власного капіталу
		Коефіцієнт мобільності активів	Частка оборотних коштів у сумі нетто-активів
		Рівень автоматизації і механізації робіт	Оцінюється експертним шляхом на основі аналізу етапів виробничих процесів із застосуванням ручної праці та оцінки сучасності використовуваного устаткування і механізмів
		Доступність і надійність джерел доходів	Оцінюється експертним шляхом виходячи з досвіду запозичення коштів і взаємодії з кредиторами

Продовження табл. 1

1	2	3	4	
		Інвестиційна активність	Оцінюється експертним шляхом на основі сканування здійснених капіталовкладень	
		Можливість залучення інвестиційних (позикових) ресурсів	Оцінюється експертним шляхом виходячи з рівня платоспроможності і кредитоспроможності підприємства	
	Трудові ресурси (персонал)	Продуктивність праці	Відображає розмір доходів, що розраховується на одного працюючого	
		Рівень кваліфікації управлінського персоналу	Оцінюється експертним шляхом виходячи з аналізу відповідності персоналу кваліфікаційним вимогам, періодичності підвищення кваліфікації, досвіду і креативності менеджерів	
		Частка основних груп робітників у загальній чисельності зайнятих	Відношення основних груп робітників до загальної чисельності працівників підприємства. Характеризує витрати керівництва на розробку, удосконалювання і реалізацію ефективних стратегічних управлінських рішень	
		Періодичність навчання і підвищення кваліфікації персоналу	Частота кваліфікаційних заходів в експертній оцінці	
		Участь персоналу у здійсненні нововведень	Експертна оцінка зацікавленості і фактичної участі працівників у нововведеннях	
	Інформаційні ресурси		Рівень автоматизації збору, обробки, зберігання і передачі інформації	Оцінюється експертним шляхом доступність, відкритість, оперативність отримання необхідної інформації
			Активність комунікаційних зв'язків усередині підприємства	Оцінюється експертним шляхом виходячи з аналізу узгодженості дій підрозділів, психологічного клімату в колективі
			Ефективність зворотного зв'язку між підрозділами	Оцінюється експертним шляхом відповідність дій підрозділів єдиній стратегії ефективного управління
			Доступність актуальної інформації про зовнішнє середовище підприємства	Оцінюється експертним шляхом на основі аналізу роботи маркетингових служб і впливу зовнішніх факторів на підсумки діяльності підприємства
	Фінансові	Платоспроможність і фінансова стійкість	Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує загальну забезпеченість підприємства оборотними коштами для ведення господарської діяльності і розраховується відношенням вартості оборотних коштів до поточних зобов'язань
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Дозволяє визначити, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена наявними коштами та очікуваними надходженнями за відвантаженою продукцією, виконаними роботами, наданими послугами. Розраховується як відношення суми коштів і дебіторської заборгованості до короткострокових зобов'язань	

Продовження табл. 1

1	2	3	4
		Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Частка власних оборотних засобів у фактичній вартості наявних у підприємства оборотних активів
	Ділова активність	Коефіцієнт оборотності основних засобів	Характеризує швидкість обертання основного капіталу і розраховується відношенням виручки від реалізації до середньої вартості необоротних активів
		Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	Визначається відношенням виручки від реалізації до середньої вартості оборотних засобів
		Коефіцієнт оборотності запасів і витрат	Визначається відношенням виручки від реалізації до середньої вартості запасів і витрат
		Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Визначається відношенням виторгу від реалізації до середньої суми дебіторської заборгованості
		Фондовіддача основних засобів	Характеризує ефективність використання необоротних активів і визначається як відношення виручки від реалізації до середньорічної вартості основних засобів
		Коефіцієнт віддачі власного капіталу	Характеризує віддачу вкладених у підприємство коштів власника і визначається відношенням виручки від реалізації до середньої величини власних коштів
	Ефективність управління	Зміна віддачі витрат	Темп зміни суми виручки на 1 грн. витрат. Розраховується як відношення суми виручки на одну грн. витрат у звітному році до суми виручки на один грн. витрат у попередньому році
		Рентабельність продажів	Показує, який прибуток припадає на 1 грн. реалізованої продукції, робіт, послуг і розраховується відношенням прибутку від реалізації до виручки від реалізації
		Рентабельність активів	Розраховується відношенням балансового прибутку до вартості активів. Економічний зміст показника полягає в тому, що він показує величину прибутку, який припадає на 1 грн. наявного у підприємства капіталу
		Рентабельність інвестицій	Характеризує економічну ефективність всього використовуюваного капіталу і розраховується відношенням балансового прибутку до власного і довгострокового позикового капіталу
Інноваційні	Організація і технологія управління	Імідж підприємства та його продукції або послуг	Оцінюється експертним шляхом на підставі спостережень і маркетингових досліджень
		Гнучкість організаційної структури управління підприємством	Оцінюється експертним шляхом виходячи з оперативності прийняття і реалізації управлінських рішень та рівня взаємодії управлінських підрозділів

Продовження табл. 1

1	2	3	4
		Частка витрат на управління у загальній сумі витрат	У випадку відсутності фактичних даних оцінюється експертним шляхом
		Повнота досліджень ринку	Оцінюється експертним шляхом активність та ефективність роботи маркетингових служб
		Рівень конкурентоспроможності продукції та послуг	Оцінюється експертним шляхом на основі аналізу продажів і зовнішньої інформації про ситуацію на ринку
		Рівень досліджень по новій продукції та послугах	Оцінюється експертним шляхом періодичність і повнота даних, отриманих в ході досліджень, їх достатність для організації виробництва нових послуг, товарів
		Розвиненість каналів збуту	Оцінюється на основі аналізу продажів і пропозицій послуг, товарів, продажів і запасів продукції
		Рівень рекламної діяльності (самореклама, іміджева реклама)	Оцінюється експертним шляхом на основі співвідношення витрат на рекламу з отриманим економічним ефектом
	Інноваційна активність	Рівень передпродажного і післяпродажного обслуговування	Оцінюється наявність відповідних служб і рівень обслуговування
		Готовність і здатність менеджменту до сприйняття нововведень	Оцінюється експертним шляхом кваліфікація, стимули і рівень креативності менеджерів
		Число спеціальних служб по дослідженнях і розробках	Частка зайнятих у даних підрозділах по відношенню до загальної чисельності управлінського персоналу
		Ступінь затребуваності досліджень і розробок	Оцінюється експертним шляхом частка впроваджених новацій із загальної кількості досліджень і розробок
		Стан дослідницько-лабораторної бази, іспитового обладнання	Оцінюється можливість самостійних досліджень і наявність сучасного устаткування, необхідного для даних цілей
		Відсоток нововведень, доведених до реалізації	Оцінюється за даними експерта, який володіє інформацією
	Економічні результати інноваційної діяльності	Частка витрат на дослідження і розробки у загальній сумі витрат	Оцінюється за даними експерта, який володіє інформацією
		Економія витрат в результаті впровадження інновацій	Визначається по оперативних розрахунках
		Оборотність інноваційних вкладень	Визначається відношенням виручки від реалізації до обсягу здійснених вкладень

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
		Рентабельність інновації	Характеризує економічну ефективність інновацій і розраховується відношенням балансового прибутку до виручки від реалізації інноваційної продукції, товарів, послуг

Запропоновані групи показників є відкритими і підлягають систематичному перегляду. Їх перелік має доповнюватись або скорочуватись у залежності від зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємств залізничної галузі. При цьому взаємозв'язок між показниками не повинен бути втраченим, оскільки цей принцип є основоположним у запропонованій системі показників: без його дотримання неможливо добитись ефективного управління галуззю.

Наукова новизна та практична значимість

Запропоновано перелік показників, що характеризують використання внутрішнього і, передусім, економічного та інноваційного потенціалу підприємства залізничної галузі, який в аналітичних цілях структуровано і розділено на основні групи. Перелік показників складено таким чином, щоб не лише забезпечити зв'язок між групами показників та відслідковувати їх взаємний вплив, але і дозволяє провадити оцінку конкурентоспроможності галузі і націлений на її розвиток.

Використання запропонованої системи показників внутрішнього потенціалу і конкурентоспроможності залізничної галузі дає можливість різнобічно і комплексно оцінити реальну ситуацію в галузі і завдяки цьому ефективною нею управляти, спрямовуючи ресурси в русло розвитку, економії, підвищення доходності.

Висновки

Механізм оцінки ефективності господарських процесів гармонізується з показниками економічного і внутрішнього потенціалу підприємства, враховує тиск оточуючого середови-

ща і надає керівникові інструменти та механізми ефективного управління підприємством, спрямованого на його розвиток. Однак запровадження такого механізму потребує створення збалансованої системи організаційно-управлінських і техніко-економічних показників, яка, на відміну від існуючих численних методів і методик аналізу, досліджує взаємозв'язки між показниками всередині системи і завдяки цьому дозволяє більш ефективно нами управляти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н. Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией / Н. Г. Авраменко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №6. – С. 49-56.
2. Альшин В.С., Пономарьова І.В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників // Економічний простір: Збірник наукових праць-№27.- Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009.- С. 202-210.
3. Василенко С. В. «Balanced scorecard» как это по-русски? С. В. Василенко // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – №6. – С. 44-48.
4. Кокуева Ж. М. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы / Ж. М. Кокуева, М. В. Угрюмов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 89-95.
5. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус, Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
6. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації підприємств: Монографія. - К:Київ, 2007. - 272 с.

О. В. ХРИСТОФОР^{1*}

^{1*}Каф. «Менеджмент организаций и логистика», Государственный экономико-технологический университет транспорта, ул. Лукашевича, 19, 03049, Киев, Украина, тел. +38 (044) 242 78 13, эл. почта oleg_hristofor@ukr.net

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ВНУТРЕННЕГО ПОТЕНЦИАЛА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА КАК ОСНОВА СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Цель. Система статистических показателей, которые используются в настоящее время для характеристики деятельности железнодорожного транспорта, имеет крайне низкую взаимосвязь между массивами информации и слабое влияние на результаты деятельности каждого из выделенных блоков показателей. Целью статьи является формирование концептуальных принципов сбалансированной системы показателей, характеризующейся высокой степенью инновационности, построение целостной модели управления эффективностью железнодорожной транспортной компании. **Методика.** Разработанный перечень показателей, характеризующий внутренний потенциал предприятия железнодорожного транспорта, базируется на используемой в отрасли системе статистических показателей, отражающих результаты деятельности железнодорожного транспорта. Для эффективного управления отраслью нами выделены принципы ведения системного анализа, позволяющие оценить весь комплекс факторов внутреннего потенциала и конкурентоспособности отрасли, и сформированы соответствующие группы показателей. **Результаты.** Установлено, что используемые в железнодорожной отрасли статистические показатели характеризуются незначительной взаимосвязью относительно влияния на результаты деятельности отрасли. Предложенная система показателей позволяет выявить и установить причинно-следственные связи между выделенными группами показателей и самими оцениваемыми показателями, что способствует эффективному управлению всей системой. **Научная новизна.** Предложен перечень показателей, характеризующих использование внутреннего и, прежде всего, экономического и инновационного потенциала предприятия железнодорожной отрасли, который в аналитических целях структурирован и разделен на основные группы. Перечень показателей в группах является открытым и дополняется либо сокращается под воздействием изменений в окружающей среде, а также с учетом изменения ситуации в отрасли. **Практическая значимость.** Использование предложенной системы показателей внутреннего потенциала и конкурентоспособности железнодорожной отрасли дает возможность разносторонне и комплексно оценить реальную ситуацию в отрасли и благодаря этому эффективно ею управлять, направляя ресурсы в русло развития, экономии, повышения доходности.

Ключевые слова: критерии хозяйственной деятельности предприятия, конкурентоспособность предприятия, внутренний потенциал предприятия, инновационный потенциал предприятия, система сбалансированных показателей, экономическая эффективность

O. V. KHRISTOFOR^{1*}

^{1*}A department is «Management of organizations and logistic», State ekonomiko-technological university of transport, street of Lukasiewicz, 19, 03049, Kiev, Ukraine, telephone +38 (044) 242 78 13, e-mail of oleg_hristofor@ukr.net

APPROACH OF THE SYSTEMS TO ESTIMATION OF INTERNAL POTENTIAL AND COMPETITIVENESS OF RAILWAY TRANSPORT AS BASIS OF CREATION OF THE BALANCED SYSTEM OF INDEXES

Purpose. The system of statistical indexes which are used presently for description of activity of railway transport has utterly low intercommunication between the arrays of information and weak influence on the results of activity each of the selected blocks of indexes. The purpose of the article is forming of conceptual principles of the balanced system of indexes, by the characterized high degree of innovative newness, construction of integral case efficiency of a railway transport company frame. **Method.** The developed list of indexes, characterizing internal potential of enterprise of railway transport, is based on the in-use in industry system of statistical indexes, reflecting the results of activity of railway transport. For an effective management industry we are select principles conducts of analysis of the systems, allowing estimating all complex of factors of internal potential and competitiveness of industry, and the proper groups of indexes are formed. **Results.** It is set that in-use in railway industry statistical indexes are characterized insignificant intercommunication in relation to influence on the results of activity of industry. The offered system of indexes allows to expose and set causal and consequence connections between the selected groups of indexes and estimated indexes, that is instrumental in an effective management all system. **Scientific novelty.** The list of indexes, characterizing the use of internal and, foremost, economic and innovative potential of enterprise of railway industry is offered, which in analytical aims is structured and separate on basic groups. A list of indexes in groups is opened and complemented or grows short under act of changes in an environment, and also taking into account a change a situation in industry. **Practical meaningfulness.** The use of the offered system of indexes of internal potential and competitiveness of railway industry is given by possibility scalene and complex to estimate the real situation in industry and due to it effectively by it to manage, sending resources in the river-bed of development, economy, increase of profitableness.

Keywords: criteria of economic activity of enterprise, competitiveness of enterprise, internal potential of enterprise, innovative potential of enterprise, system of the balanced indexes, economic efficiency

Надійшла до редколегії 18.11.2014.

Рекомендована до друку д.е.н., професором Ю. С. Барашем, д.е.н. О. В. Бакалінським.