

УДК 351.84

**ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ
ФІНАНСОВОГО СТАНУ СЛУЖБИ
ЛОКОМОТИВНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Стещенко О.Д., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)

В наш час для того, щоб мати можливість постійно адаптуватися до умов, що змінюються, необхідне оперативне одержання інформації про діяльність компанії для своєчасного прийняття управлінських рішень. Велике значення має концептуальний і технологічний зв'язок між стратегією й організаційними рішеннями, які використовуються. Підприємства повинні володіти здібністю до правильної і своєчасної трансформації структури свого бізнесу, постійно проводити адекватні стратегічні й оперативні зміни.

Система збалансованих показників є інструментом стратегічного й оперативного управління, яка дозволяє "зв'язати" стратегічні цілі з вирішенням поточних проблем, а також

дозволяє здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

Створення стратегічної карти - необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Стратегічна карта дозволяє донести до структурних підрозділів і співробітників організації їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень буде мати можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

Стратегічна "тема" - це угруповання однакових цілей та їх показників результативності. Вона дає можливість зробити загальну стратегію більш зрозумілою. Використання стратегічних "тем" також дозволяє знизити обсяг інформації. Стратегія організації може мати небагато стратегічних "тем" з цілями й показниками ефективності досягнення цих цілей. У таблиці показано опрацювання трьох "тем" - стратегічних напрямків на різних стадіях розвитку організації. Незважаючи на те, що напрямки роботи залишаються постійними, конкретне вираження кожної "теми" змінюється.

Таблиця

Показники стратегічних фінансових напрямків

Стадія	Стратегічні напрямки		
	Зростання доходу й розширення структури діяльності	Скорочення витрат і збільшення продуктивності	Використання активів
Збір "врожаю"	Показник росту обсягу перевезень. Відсоток доходу від підсобно-допоміжної діяльності	Доходи/персонал	Інвестиції (частка доходу) Дослідження й розвиток (частка доходу)
Стійкий стан	Стійкий відсоток доходу від підсобно-допоміжної діяльності. Прибутковість перевезень	Власні витрати проти витрат конкурентів Скорочення витрат Непрямі витрати (частка доходу)	Коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу (грошовий цикл) Коефіцієнт використання активів
Зростання	Прибутковість продукту й клієнта Відсоток неприбуткових клієнтів	Собівартість одиниці виробництва	Окупність Продуктивність

У межах збалансованої системи показників необхідно розрізнити показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що сприяють одержанню цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані один з одним, тому що для досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти максимальної ваги поїзда, чи мінімального часу простою). На практиці увага звичайно фокусується на показниках першої категорії.

Таким чином, збалансована система показників дає можливість керівникам зв'язати

стратегію компанії з набором показників, індивідуально розроблених для різних рівнів управління й пов'язаних між собою. Основне призначення цієї системи полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, забезпеченні моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив всередині структурних підрозділів.