

УДК 656:005.932

**ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ  
СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

INNOVATIVE APPROACH TO THE FORMATION  
OF THE SYSTEM OF BALANCED INDICATORS  
OF THE TRANSPORT ORGANIZATION

**Пильгун Т. В.**, канд. техн. наук, доц.,  
Белорусский национальный технический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь  
T. Pilgun, Ph. D. in Eng., Ass. Prof.,  
Belarusian National Technical University, Minsk, Belarus

*Обосновано, что система сбалансированных показателей не должна быть постоянна и при определенных условиях должна претерпевать изменения. Предложены принципы формирования и внедрение для транспортных организаций показателей «транспортная гибкость» и «перспективность организации», имеющих интегральную основу.*

*It is justified that the system of balanced indicators should not be permanent and should undergo changes under certain conditions. The principles of formation and implementation for transport organizations of indicators “transport flexibility” and “perspective of the organization”, which have an integral basis, are proposed.*

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, транспортная организация, транспортные услуги, качество услуг.

**Keywords:** system of balanced indicators, transport organization, transport services, quality of services.

## ВВЕДЕНИЕ

Вопрос создания сбалансированной системы показателей (ССП), которая могла бы реально отражать результаты деятельности транспортных организации и формировать представление о правильности стратегического направления ее развития не теряет своей актуальности.

События, произошедшие в экономике и геополитике за последние 3–5 лет показали необходимость совершенствования ССП в части введения новых показателей, характеризующих деятельность транспортных организаций. Эти показатели должны обеспечивать обратную связь в транспортно-логистических системах, гибкость и быстрое реагирование в управлении бизнес-процессами, приближены к реальности, а также «работать» на достижение цели организации.

## ИННОВАЦИОННОСТЬ ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ ССП ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Кардинальные изменения на рынке транспортных услуг показал актуальность тактического прогнозирования устойчивости бизнес-процессов в деятельности транспортной организации. Так, за 2022–2023 годы на территории стран восточной Европы кардинально изменились направления движения грузопотоков. К примеру, транспортная система Беларуси из транзитной превратилась в большей степени тупиковую – экспортно-импортную. Практически всем международным транспортным организациям пришлось в срочном порядке принимать меры по реструктуризации направлений своего бизнеса, а также корректировке грузовой базы. Оказалось, что те организации, которые не останавливались на привычных маршрутах, а в постоянном режиме развивали стратегию применения разных сочетаний направлений и способов реализации транспортной логистики, тем самым повысили уровень гибкости своего транспортного бизнеса (транспортная гибкость). Этим организациям с возникновением экономического кризиса было проще адаптироваться, сохранить или быстро восстановить свои доходы [1].

В исследовании основателей ССП [2] Дэвида Парментера и его предшественников, выделяется три группы показателей: KRI – ключевые показатели результативности, KPI – ключевые показатели эффективности и PI – неключевые показатели вспомогательные. PI также называют производственными. Считается, что все эти показатели необходимы для отражения организационной и производственной деятельности и важны для текущего и будущего успеха.

Автомобильный транспорт в силу своих преимуществ и недостатков по сравнению с другими видами транспорта, является как наиболее востребованным в различных схемах транспортной логистики, так и наибо-

лее уязвимым в условиях возникновения экономических и геополитических кризисов. Поэтому именно для автотранспортной организации важно наличие эффективной ССП. По мнению многих исследователей сложным является выбор ключевых показателей, способных оценить правильность стратегического и тактического направления организации.

В экономике автотранспортных организациях принято использовать оценки КРІ, которые определяются и отражают качество оказываемых услуг. Созданная во многих странах нормативная база, ориентированная на потребителя, направлена на обеспечение высокого уровня качества транспортных услуг. В Республике Беларусь действует СТБ ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (далее – СТБ), разработанный на основе международного стандарта ISO 9001:2015.

Еще один регламентирующий документ – ГОСТ 30595-97 «Услуги транспортные. Перевозки грузов. Номенклатура показателей качества» (далее - ГОСТ) приводит рекомендованную номенклатуру по основным группам показателей качества. Таким образом в системе транспортных услуг ССП формируется показателями эффективности КРІ, которые в большей степени зависят от качества оказываемых услуг.

Основываясь на принципы теории систем для эффективного функционирования организации важно создать такую систему показателей, которая, помимо прочего, способна стимулировать обратную связь, что необходимо для улучшения результативности работы. Исследователями и производственниками отмечается сложность понимания отличия ключевых показателей от неключевых.

В исследовании [3] предложено показатели качества разделить на две группы показателей качества:

- показатели производственного качества, которые отражают производственную эффективность работы организации. Эту группу можно отнести к неключевым показателям РІ;

- показатели потребительского качества, которые отражают «взгляд» или мнение потребителя на оказываемые услуги организации, характеризуют его удовлетворенность» [3].

Показатели КRІ оказывают существенное воздействие на систему отчетности и имеют значение на высоком уровне управления (для руководства). Показатели КРІ и РІ имеют значение для менеджмента, важны

для линейного уровня и влияют на уровень эффективности работы организации. Они же формируют обратную связь.

Анализ значимости показателей ССП в условиях рыночных преобразований и конкурентной борьбы за потребителя транспортных услуг показал, что ССП не должна быть постоянна и при определенных условиях должна претерпевать изменения. Исторически так и было. В определенный период развития общества (2000-е годы и далее) приобрели актуальность показатели потребительского качества. Сформировалась группа показателей, характеризующих клиентоориентированность организации. Это показатели: индекс постоянства клиентов, индекс оттока клиентов в другие организации, оценка культуры обслуживания и другие.

События настоящего этапа развития экономики и переориентации транспортного рынка подталкивает к необходимости очередного развития ССП. При этом следует помнить классические основы ССП, созданные предшественниками, позволяющие измерить эффективность и не забывать о задачах, направленных на достижение цели организации (результативность). Нами предложено включить в ССП такие ключевые показатели как «транспортная гибкость» и «перспективность» организации.

Понятие «транспортная гибкость» можно кратко характеризовать как *стратегически подготовленная готовность транспортной организации в короткие сроки изменять привычные транспортно-технологические условия транспортной логистики на технологически целесообразные, удовлетворяющие требования клиентов и соответствующие целям данной транспортной организации.*

Для обеспечения транспортной гибкости организации необходимо тщательно отслеживать все правовые, организационные, технологические инновационные изменения на транспортном рынке, готовность к оперативному заключению договорных отношений с разными субъектами транспортно-логистической системы доставки, иметь «в запасе» не одну, а несколько транспортно-технологических схем доставки грузов. Такая стратегическая линия организации позволит повысить индекс удовлетворенности клиентуры, обеспечить устойчивое сотрудничество с ней и источники снижения транспортных издержек. Высокий уровень транспортной гибкости характеризует способность организации предложить клиенту более быстрые и рациональные решения

транспортной логистики и обеспечить прогнозную устойчивость в условиях кризисных явлений.

«Перспективность организации» может стать вторым значимым показателем ССП транспортной организации, который, как и «транспортная гибкость», будет иметь интегральное значение на фоне множества групп показателей KRI, KPI, PI, некоторые из которых являются показателями производственного качества или потребительского качества. Определение одного-двух интегрально значимых показателей на основе большого множества показателей, входящих в ССП, позволит характеризовать уровень устойчивости развития организации, уровень ее конкурентоспособности на транспортном рынке, качество выполнения обязательств перед клиентами. Предложенный подход к выделению интегрально значимых показателей позволит клиентам быстрее ориентироваться на рынке предложений транспортных услуг, воспринимать ту или иную транспортную организацию, как гаранта исполнения его (клиента) требований к качеству.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, транспортным организациям целесообразно приобретать способность гибкого реагирования на изменения транспортного рынка, причем желательно, чтобы эта способность нашла отражение в одном из ключевых показателей. Наблюдение за его поведением позволит организации своевременно прогнозировать изменение бизнес-процессов. Подход, предусматривающий определение показателей «транспортная гибкость» и «перспективность организации» позволит клиентам быстрее принимать при выборе исполнителя транспортных услуг.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гибкость в логистике [сайт]. – URL: <https://logists.by/logistics/gibkost-v-logistike> (дата обращения: 20.04.2020).

2. Дэвид Парменгер. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Олимп-Бизнес; Москва; 2008 Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2013.

3. Пильгун, Т. В. Клиентоориентированность транспортной организации, методы определения показателей / Т. В. Пильгун, Д. Н. Месник // Международный сборник научных трудов «Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности)» / БелГУТ. – Гомель, 2021.

Представлено 19.05.2024