

КАСКАДИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ХОЛДИНГА ОАО «РЖД» НА РЕГИОНАЛЬНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

Земцова Е.В.

Оренбургский государственный университет

Понятие «цифровая экономика» появилось совсем недавно, но под влиянием современных веяний на мировом рынке, приоритетные задачи и установки цифровых технологий стали ведущими во многих областях деятельности человека.

«Цифровизация» коснулась и железнодорожного транспорта [5]. ОАО «РЖД» активно реализует проект «Цифровая железная дорога», которая охватывает внедрение интеллектуальных технологий в решение широкого круга проблем: от организации перевозочного процесса, до улучшения качества обслуживания пассажиров и грузоотправителей. Одним из аспектов цифровизации выступила новая концепция управления стратегией компании.

Холдинг ОАО «Российские Железные Дороги» является одним из мировых лидеров по грузоперевозкам. На долю грузоперевозок, совершенных ОАО «Российские Железные дороги» приходится 77% грузооборота в России [3]. Это крупная естественная монополия в транспортной системе нашей страны [2]. Стратегические задачи, которые стоят перед холдингом, имеют общенациональное значение в области безопасности, социальной значимости и создания благоприятной экономической среды. Для эффективного управления стратегическими целями, путями и контролем их достижения применяется система сбалансированных показателей, как один из наиболее успешных инструментов для решения вышеобозначенных задач.

Система сбалансированных показателей была предложена Д. Нортоном и Р. Капланом в конце 20 века и получила широкое распространение за прошедшие десятилетия. Ее уникальное преимущество заключается в возможности поэтапном декомпозиции реализации стратегии, изучении причинно-следственных связей финансовых и нефинансовых индикаторов и факторов, под которыми они формируются. Система сбалансированных показателей внедряется в государственных, промышленных, некоммерческих организациях различного размера.

ОАО «РЖД» уже довольно продолжительное время занимается постепенным внедрением этой системы. Система сбалансированных показателей холдинга постоянно модернизируется и улучшается, охватываются все новые направления деятельности и она каскадируется на новые подразделения. На рисунке 1 представлен путь, по которому были получены приоритетные стратегические направления развития холдинга и построена система сбалансированных показателей.



Рисунок 1 – Схема формирования стратегических целей в системе сбалансированных показателей холдинга ОАО «РЖД»

Общенациональные интересы, которые представляет ОАО «РЖД», как крупнейшая транспортная монополия нашей страны ставят в приоритет выполнение задач Правительства РФ. Таким образом холдинг выделяет бизнес-модель, определяющую сбалансированное и взаимосвязанное развитие по пяти ключевым блокам:

- Транспортно-логистический бизнес-блок;
- Бизнес-блок «Пассажирские перевозки»;
- Бизнес-блок «Железнодорожные перевозки и инфраструктура»;
- Бизнес-блок «Международный инжиниринг и транспортное строительство»;
- Социальный блок.

В холдинг ОАО «РЖД» входит более 1000 различных структурных подразделений, филиалов, представительств, дочерних обществ и компаний. Проекцию стратегических целей и показателей на структурное подразделение, отдел, либо даже отдельного сотрудника, называют каскадированием системы. Не стоит забывать, что холдинг РЖД - крупнейший работодатель в России: в компании и ее дочерних обществах работают около 808,9 тыс. человек по данным на конец 2014 год.

Стратегии могут быть успешно реализованы только тогда, когда их понимают сотрудники компании. Описывая стратегию в более или менее упорядоченной форме, мы повышаем вероятность ее успешной реализации. Каскадирование общей стратегии холдинга на каждую структурную единицу должно проходить в строго индивидуальном порядке, так, чтобы сотрудники видели необходимые критерии достижения стратегических целей, поставленных конкретному подразделению, лучше ее понимали и в итоге, руководство могло получать необходимую информацию о степени достижения поставленных целей во всем холдинге.

Рассмотрим основные приемы каскадирования, предложенные Нортон и Капланом[4]:

1. Построение стандартной системы сбалансированных показателей структурного подразделения, с ограничением в виде стратегических рамок вышестоящей внедренной системы.

2. Прямое определение целей на основе целей верхнего уровня, с конкретизацией и доработкой только тех целей и показателей системы, информация о которых направляется «сверху».

3. Адаптация целевых значений показателей для каждого подразделения, без формирования новых индивидуальных целей.

4. Комбинирование целей вышестоящей системы и индивидуальных целей подразделения.

Это лишь основные и наиболее часто используемые методы каскадирования, сам этот процесс творческий и ограничен только возможностями каждой компании.

Для реализации системы сбалансированных показателей и выполнения ее каскадирования чаще всего используются модели, построенные в пакете Business Studio или аналогичных программных средствах, широко применяется написание прикладных пакетов для каждой компании.

Итак, одной из возможностей каскадирования является исследование стратегии и построение системы сбалансированных показателей для регионального отделения холдинга. Рассмотрим Оренбургскую область и железнодорожную инфраструктуру, которая находится в ней.

Оренбургская область – промышленно развитый полицентричный регион с выгодными геостратегическими преимуществами. По показателям грузооборота Оренбургская область является одним из лидирующих регионов в Приволжском Федеральном округе и в целом по России. Ключевую роль в обеспечении транспортных потребностей населения и предприятий Оренбургской области играет железнодорожный транспорт. Доля грузов, перевезенных железнодорожным транспортом, составляет около 67% в общем грузообороте. Услугами по грузопассажирским перевозкам на территории области занимаются два филиала ОАО «Российские Железные Дороги». Оренбургское отделение Южно-Уральской железной дороги обеспечивает эксплуатацию путей протяженностью 1643,3 км.

В стратегии развития Оренбургской области до 2030 года [1] указана необходимость модернизации железнодорожной инфраструктуры, комплексное развитие железнодорожной сети для роста инвестиционной привлекательности региона и общего развития транспортно-логистической инфраструктуры.

Одним из актуальных вопросов, вставших перед региональным отделением, стал вопрос обновления локомотивного парка и снижения затрат на грузоперевозки. Исследование стратегии такой замены очень удобно и наглядно проводить с использованием системы сбалансированных показателей. Возможные сценарии могут быть изучены не только с позиции финансовых затрат, но и с позиции влияния изменений на внутренние бизнес-процессы, внешнее влияние на регион. Обновление локомотивного комплекса позволит снизить экологическую нагрузку на окружающую среду за счет использования более современных технологий и экологичных видов топлива.

Методы каскадирования системы сбалансированных показателей позволяют добиться следующих преимуществ:

- оптимизация стратегических целей в соответствии с направлениями деятельности подразделения;
- возможность доведения и упрощение понимания стратегии каждым сотрудником;
- повышение наглядности достижения стратегических целей подразделении;
- возможность оперативной актуализации и доработки стратегии при изменении внешних условий.

Список литературы

1 *О стратегии развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года: постановление Правительства Оренбургской области от 20 августа 2010 г. № 551-пп // Оренбуржье. – 2010. – 07 сентября (№ 134).*

2 *Галабурда, В. Г. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте: учеб. пособие для студентов специальностей 060800, 061500, 061400, 351300, 351400 / Галабурда В. Г. [и др.]; под ред. В. Г. Галабурды и Н. П. Терешинной; М-во путей сообщения Рос. Федерации. Моск. гос. ун-т путей сообщения (МИИТ). каф. "Экономика и управление на транспорте". – М.: Тип. МИИТа, 2002. - 267 с.*

3 *Ильин, Ю. Локомотивный парк полужурского периода / Ю. Ильин // Отечественные записки. – 2013. - № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/2013/3/lokomotivnyy-park-poluyurskogo-perioda>.*

4 *Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с. - ISBN 5-901028-55-4.*

5 *Локомотив цифровой экономики: беседа с директором по информационным технологиям ОАО «РЖД» Е. Чаркиным // Транспорт России: официальный печатный орган Министерства транспорта РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transportrussia.ru>.*