

УДК 65.01:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.134070>

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,
Войтов І.М., ст. викладач,
Носенко Л.М., магістр (УкрДУЗТ)*

В статті досліджено сутність ціннісно-орієнтованого управління та визначено, що його переваги полягають у орієнтації аналітичних технік та управлінських процесів підприємств на максимізацію їх цінності шляхом фокусування прийняття управлінських рішень на ключових факторах (драйверах) створення цінності. Розкрито послідовність впровадження ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах залізничного транспорту, що включає такі етапи: стратегічне планування (визначення місії та ієрархії цілей), визначення функціональних цілей, тобто побудова стратегічної карти, визначення критичних факторів успіху, визначення ключових індикаторів ефективності, формування збалансованої системи показників, її автоматизація та впровадження. Проаналізовано основні підходи до оцінки вартості бізнесу (дохідний (прибутковий), порівняльний (ринковий) і витратний (майновий)) та зроблено висновки щодо їх застосування на підприємствах залізничного транспорту.

***Ключові слова:** управління, цінність, оцінка вартості, збалансована система показників, залізничний транспорт.*

© Токмакова І.В.,
Войтов І.М.,
Носенко Л.М.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 62, 2018

ВНЕДРЕНИЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

*Токмакова И.В., д.э.н, профессор,
Войтов И.Н., ст. преподаватель,
Носенко Л.Н., магистр (УкрГУЖТ)*

В статье исследована сущность ценностно-ориентированного управления и определено, что его преимущества заключаются в ориентации аналитических техник и управленческих процессов предприятий на максимизацию их ценности путем фокусировки принятия управленческих решений на ключевых факторах (драйверах) создания ценности. Раскрыта последовательность внедрения ценностно-ориентированного управления на предприятиях железнодорожного транспорта, включающая следующие этапы: стратегическое планирование (определение миссии и иерархии целей), определения функциональных целей, то есть построение стратегической карты, определение критических факторов успеха, определение ключевых индикаторов эффективности, формирования сбалансированной системы показателей, ее автоматизация и внедрение. Проанализированы основные подходы к оценке стоимости бизнеса (доходный (подходный), сравнительный (рыночный) и затратный (имущественный)) и сделаны выводы относительно их применения на предприятиях железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: управление, ценность, оценка стоимости, сбалансированная система показателей, железнодорожный транспорт.

IMPLEMENTATION OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT ON RAIL TRANSPORT

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,
Voytov I.M., Senior lecturer,
Nosenko L.M., master (USU of RT)*

The article reveals the essence of value-based management and determined that its advantage lies in the orientation of analytical techniques and management processes to maximize their value by focusing management decision making on the key factors (drivers) of value creation. Disclosed is the sequence of introduction value-oriented management at the enterprises of railway transport, which includes the following stages: strategic planning (definition of the mission and hierarchy of objectives), identification of functional goals, i.e. the building of strategic maps, definition of critical success factors identify key performance indicators, the formation of a balanced scorecard, automation and implementation. The basic approaches to business valuation (income (profit), comparative (market) and cost (property)), and conclusions about their application at the enterprises of railway transport. It is argued that a rail transport there is the possibility of using the income approach valuation the business, but at the level production divisions regional branches Ukrzaliznytsia, its use is limited because the profit they receive only secondary economic activity, therefore need justifying modification methods for management purposes. It offers to assess the capitalization a relative increase in the value, which consists in investing in the development, namely to obtain economic effects in the form of cost savings and added value conditionally-net production (cost of labor). The role of the balanced scorecard in the system of information and analytical support value-oriented management at the enterprises of railway transport, and it is determined that the balanced

scorecard establishes the causal relationship between business processes and use of key performance indicators measures progress and allows to react to large deviations. The positive features of the balanced scorecard, including the consideration of not only financial, but also non-financial indicators that will allow a comprehensive approach to the solution questions of improvement results activity enterprises of railway transport.

Key words: *management, value, valuation, balanced system of indicators, rail transport.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Тенденції глобалізації та посилення інституційних правил ведення бізнесу (застосування міжнародних екологічних і соціальних стандартів, використання практики корпоративної соціальної відповідальності) обумовлюють необхідність вирішення підприємствами залізничного транспорту завдань щодо оцінювання ролі кількісних та якісних показників в управлінському процесі, рівня їх конкурентоспроможності шляхом збільшення вартості нематеріальних активів бізнесу та безпосереднього зв'язку кількісних і якісних показників господарської діяльності з моделями оцінювання. В таких умовах ефективним інструментом підвищення ефективності управління підприємствами залізничного транспорту і забезпечення прозорості кінцевих результатів їх господарювання може стати концепція ціннісно-орієнтованого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Дослідженню проблематики управління діяльністю підприємств залізничного транспорту присвячено широке коло праць вітчизняних вчених. Зокрема Дикань В.Л., Маковоз О.В., Овчиннікова В.О., Токмакова І.В., Шраменко О.В. [1] розглядають питання щодо впровадження стратегічного підходу в систему управління підприємствами залізничної галузі, Кірдіна О.Г. [2] розкриває теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю вітчизняного залізничного комплексу, Каличева Н.Є. [3] і Корінь М.В. [4] присвятили свої наукові дослідження питанням організації управління на підприємствах залізничного

транспорту в умовах поширення міжнародної інтеграції, Компанієць В.В. [5] вирішує завдання управління персоналом на духовно-культурних принципах, Кондратюк М.В. [6] і Толстова А.В. [7] пропонують інноваційні рішення щодо удосконалення організаційної структури вітчизняного залізничного комплексу.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Існуючий вагомий теоретичний і практичний внесок вітчизняних вчених в вирішення проблем управління залізничним транспортом потребує врахування нових здобутків в сфері управління, що дозволять підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечить якість процесу управління виробничо-господарською діяльністю на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах.

Мета статті полягає в розкритті сутнісно-змістовної характеристики ціннісно-орієнтованого управління та обґрунтуванні переваг і визначенні особливостей його впровадження на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Концепція ціннісно-орієнтованого управління сформувалася в західному менеджменті наприкінці ХХ століття як результат поєднання теорії корпоративних фінансів і методів стратегічного управління, що дало змогу оцінювати фінансові наслідки найважливіших управлінських рішень з урахуванням імовірної динаміки змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Ціннісно-орієнтоване управління орієнтує аналітичні техніки та управлінські процеси на те, щоб допомогти підприємству максимізувати його цінність шляхом фокусування прийняття

управлінських рішень на ключових факторах (драйвери) створення цінності.

Економічне обґрунтування ціннісно-орієнтованого управління базується на тому, що змістовна параметризація полягає у визначенні стратегічних управлінських завдань щодо максимізації цінності підприємства для всіх складових соціо-економічної системи, а різноаспектне оцінювання ключових факторів нарощування цінності є основою управління підприємствами. Отже, інтегруючи сутність ціннісно-орієнтованого управління полягає в забезпеченні управлінського балансу між такими функціями, як інноваційна, компетентнісна, виробничо-технологічна, інституційна, соціальна, екологічна тощо.

Впровадження ціннісно-орієнтованого менеджменту на підприємствах залізничного транспорту сприяє формуванню їх корпоративної ідентичності, а також служить надійним орієнтиром для прийняття складних управлінських рішень. Ці завдання можуть бути вирішені лише в тому разі, якщо скоординовані, взаємопов'язані і співвіднесені з реальними умовами, у яких працюють підприємства залізничного транспорту, такі складові: цінності морального характеру (висока мораль, порядність, чесність, вірність договірним зобов'язанням, відповідальність); колективні цінності (лояльність, командний дух, протиконфліктна стійкість, відкритість); цінності досягнень (ефективність, компетентність, самовіддача, гнучкість, креативність, інноваційність, прагнення до високої якості); комунікативні цінності (взаємна повага, почуття спільності, транспарентність, взаєморозуміння).

Ціннісно-орієнтоване управління органічно включає чотири основні модулі [8]:

- оцінювання - припускає вибір моделі та процедур визначення цінності, моніторинг її зміни, визначення механізмів створення нової цінності;

- стратегія - обґрунтовує та визначає

заходи, які спрямовані на досягнення цільової установки підвищення цінності організації.

- фінанси - визначають фактори, що створюють цінність організації, із них виокремлюють ключові для кожного підрозділу окремо і для всієї організації в цілому. Цінність організації створюється лише тоді, коли доходи від інвестування перевищують витрати на вкладений капітал;

- корпоративне управління - спрямоване на вирішення завдань погодження інтересів власників і менеджерів, обґрунтування системи вимірювання і матеріального заохочення, стимулювання діяльності працівників і вищого менеджменту організації.

Дослідження практики ціннісно-орієнтованого управління свідчить про перспективність такої процедури його реалізації на підприємствах залізничної галузі: проектування цільової моделі системи ціннісно-орієнтованого управління; впровадження збалансованої системи показників (BSC); формування моделі реалізації стратегії підприємств у системі поточного бюджетування; впровадження маржинально-вартісного підходу до ціноутворення; проведення змін в організаційній структурі; вдосконалення системи управлінського обліку та звітності; формування системи мотивації персоналу.

Зв'язок етапів ціннісно-орієнтованого управління та інструментів, що використовуються, подано в таблиці.

Ключовим елементом, що визначає архітектуру ціннісно-орієнтованого управління, є модуль оцінювання, або система вимірювання цінності. Побудова зазначеної системи передбачає прийняття трьох взаємопов'язаних і в певному сенсі послідовних рішень: рішення про вибір моделі оцінки цінності; рішення про вибір періодичного показника результатів діяльності (одного показника або комплексу таких показників); рішення про побудову системи драйверів (факторів) створення цінності.

*Етапи ціннісно-орієнтованого управління і застосовані інструменти
(складено за [9-11])*

Етап	Завдання	Застосовані інструменти
1	2	3
1. Стратегічне планування (визначення місії та ієрархії цілей)	Аналіз <ul style="list-style-type: none"> • інституційного середовища; • тенденцій розвитку ринку; • конкурентів; • декількох сценаріїв роботи компанії на найближчі три роки 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз; • аналіз розривів (GAP-аналіз); • причинно-наслідкові діаграми; • STEP – аналіз; • аналіз за Портером (5 рушійних сил); • можливі матричні види аналізу (BCG, GE, Shell) • ланцюжок створення цінності; • базові стратегії
2. Визначення функціональних цілей, тобто побудова стратегічної карти	<ul style="list-style-type: none"> • розподіл конкретної стратегічної мети по аспектах діяльності; • визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними; • призначення відповідальних за реалізацію мети 	розділення стратегій на напрями (класика – 4 напрями: <ul style="list-style-type: none"> - фінанси, - клієнти, - внутрішні процеси, - навчання і зростання)
3. Визначення критичних факторів успіху, визначення ключових індикаторів ефективності (KPI) і побудова дерева KPI	<ul style="list-style-type: none"> • задати атрибути KPI як одиниці вимірювання; • значення для поточного періоду; • планове значення для цільового періоду; • діапазон допустимого відхилення поточного значення від планового 	<ul style="list-style-type: none"> • методи прогнозних оцінок, зокрема метод мозкового штурму; • методи статистичної обробки даних, наприклад метод Сааті для ієрархічної матриці цілей
4. Формування BSC	отримання системи взаємозв'язаних таблиць, у комірках яких відображаються ключові показники ефективності	<ul style="list-style-type: none"> • експертні методи; • накопичення статистики (досвід)
5. Автоматизація BSC і її впровадження	<ul style="list-style-type: none"> • автоматичне отримання даних • діюча система BSC 	спеціальні програмні продукти і Excel.

Для оцінки цінності бізнесу (ринкового) і витратного (майнового). використовуються фінансові критерії, до Прибутковий підхід. Вартість яких належать показники зміни вартості бізнесу визначається як сума очікуваних бізнесу, що розраховуються на основі прибутків за період, що розглядається. вартісних підходів: дохідного Найчастіше прибутковий підхід (прибуткового), порівняльного застосовується у випадках, коли оцінка

вартості бізнесу проводиться з метою залучення інвестицій.

Ринковий, або порівняльний, підхід. Використовується, якщо існує сформований ринок, де можна обрати компанію-аналог, щодо якої була здійснена угода купівлі-продажу, і є достатній обсяг інформації про неї. Тоді вартість бізнесу визначається як відношення вартості компанії-аналога до її базового показника, помножене на базовий показник компанії, що оцінюється. У ролі базових показників найчастіше обирають прибуток до виплати податків і відсотків або чистий прибуток.

Витратний, або підхід, заснований на активах. Вартість бізнесу визначається як сума всіх активів без урахування зобов'язань підприємства.

З трьох існуючих підходів неможливо використати для оцінки підприємств залізничного транспорту порівняльний підхід, оскільки відсутні бази для порівняння. Для цілей оцінки ефективності управління підприємством використання методик витратного підходу є недоцільним, оскільки він не враховує перспектив розвитку.

Практичними інструментами управління, орієнтованого на цінність, що дозволяють проаналізувати дійсну зміну цінності підприємства, є доходні методи, серед яких отримали використання розрахунок залишкового чистого прибутку (RE), залишкового операційного прибутку (ReOI), доданої економічної вартості (EVA), доданої ринкової вартості (MVA), рентабельності інвестицій (CFROI), доданої акціонерної вартості (SVA), доданої грошової вартості (CVA), загальної акціонерної віддачі (TSR).

На залізничному транспорті існує можливість використання дохідного підходу, однак на рівні виробничих підрозділів регіональних філій ПАТ «Укрзалізниця» його застосування обмежено, оскільки прибуток вони отримують лише від підсобно-допоміжної діяльності, у зв'язку з чим потребує обґрунтування модифікації методів для цілей управління.

Варто підкреслити, що управління вартістю бізнесу полягає в забезпеченні двох основних співвідношень:

$$\begin{aligned} \{V_{t2} - V_{t1}\}_0^T &> 0, \\ \{V_{t2} - V_{t1}\}_0^T &> k_e, \end{aligned} \quad (1)$$

де V_{t1} і V_{t2} – вартість бізнесу на початок ($t1$) і кінець ($t2$) даного періоду;

T – горизонт планування або розгляду діяльності підприємства;

k_e – критерій (норма) потенційно можливої вартості бізнесу.

Перше співвідношення є необхідною умовою ефективності рішень з управління вартістю бізнесу, а друге – достатньою. Рішення, що задовольняють перше співвідношення є можливими (допустимими), а ті, що задовольняють відразу дві умови, – раціональними (ефективними).

Нині відбувається зміна парадигми мислення з концепції «працівники – ресурс» на концепцію «працівники – капітал», а тому є важливим управління вартістю з позицій створення капіталу знань і компетенцій підприємств, що спричиняє собою зміну розстановки пріоритетів в моделях вартості, а також способах оцінки забезпечення розвитку. Тому необхідно оцінювати капіталізацію за відносним приростом вартості, що полягає в інвестуванні розвитку, в отриманні економічних ефектів у вигляді економії витрат і через додану вартість умовно-чистої продукції (вартість витрат на оплату праці). Саме ці показники дозволять визначити, як розвивається підрозділ підприємства. У вигляді співвідношення з загальною сумою витрат зазначений показник дозволять порівнювати результативність діяльності підрозділів.

Таким чином, для оцінювання вартості бізнесу виробничих підрозділів залізниць пропонується показник капіталізації який розраховується за формулою:

$$K = I_n + E + \text{ВОП}, \quad (2)$$

де I_n – обсяг інвестицій у розвиток підприємства;

E – економічний ефект (економія витрат);

ВОП – витрати на оплату праці.

Різноманіття стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту потребує й досить великої кількості діагностичних показників. Разом з тим обрані стратегічні цілі певною мірою можуть конфліктувати одна з одною, зокрема через наявність конфлікту локальних стратегій учасників, а тому потрібен дієвий інструмент забезпечення оптимальних взаємин між цілями й показниками. Найпоширенішим з таких інструментів є концепція збалансованої системи показників, основне призначення якої – втілити бачення керівництва в реальність, а також пов'язати стратегію з оперативною діяльністю і вартісними факторами». Суть у тому, що вона проектує стратегічну мету на операційний план і конкретні показники, що дозволяють реалізовувати довгострокову стратегію розвитку.

Збалансована система показників враховує не тільки фінансові показники, але і ряд нефінансових показників, що дозволить покращувати результати діяльності підприємств залізничного транспорту (навчання і розвиток персоналу, якість внутрішніх бізнес-процесів). Збалансована система показників встановлює причинно-наслідкові зв'язки між бізнес-процесами і за допомогою ключових показників ефективності вимірює досягнуті результати та своєчасно дозволяє відреагувати на сильні відхилення [12].

Збалансована система показників розглядає стратегію в чотирьох ракурсах [10]: 1) взаємостосунки з клієнтами: які зусилля потрібні, щоб бізнес був рентабельним; 2) фінанси: як виправдати довіру акціонерів; 3) бізнес-процеси: якими вони повинні бути, щоб задовольнити запити акціонерів; 4) навчання і розвиток персоналу: чому і як повинні бути навчені люди, щоб бізнес-процеси працювали оптимально. Сутність цього угруповання показників полягає в тому, що всі вони

послідовно впливають один на одного. Навчання і розвиток персоналу необхідні для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, останні безпосередньо впливають на підвищення ступеня задоволення потреб клієнтів, що зрештою призводить до поліпшення фінансових результатів компанії. Тобто збалансована система показників – це не простий набір показників, а система вимірників стану підприємства, які знаходяться між собою в причинно-наслідковому зв'язку.

Висновок. Таким чином, переваги впровадження ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах залізничного транспорту полягають в тому, що управлінський облік і аналіз фокусуються на визначенні ключових показників – факторів успіху, їх моніторингу і поліпшенню у відповідності зі стратегічними цілями і завданнями. До основних завдань, які вирішуються за допомогою ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах залізничної галузі відносяться: визначення стратегічного вибору, розподіл ресурсів, цілепокладання і вимір результатів діяльності, створення відповідної організаційної культури та удосконалення організаційної структури, відносини з інвесторами і корпоративне управління, визначення ролі топ-менеджменту і його винагороди.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.

2 Дикань В.Л. Система інтегрованого управління інвестиційно – інноваційним розвитком залізничного транспорту /В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна // Маркетинг і менеджмент інновацій.- 2011. – Вип.1.- С. 137 – 144.

3 Каличева Н.Є. Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах /

Н.Є. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 167-170.

4 Корінь М.В. Теоретичні засади розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва / М.В. Корінь // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2017. – № 28. – С. 48-52.

5 Компанієць В.В. Управління розвитком соціально–економічних систем у духовно – моральному та соціокультурному вимірі (на прикладі залізничного транспорту) : дис. ... д. е. н. (додатки) : спец. 08.00.03. – економіка та управління національним господарством / В.В. Компанієць. – Х. : УкрДАЗТ, 2012. – 199 с..

6 Кондратюк М.В. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / М.В. Кондратюк ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х., 2009. – 19 с.

7 Толстова А.В. Модель організаційної структури управління конгломератом «Інноваційно-технологічний центр розвитку транспортної системи України» / А.В. Толстова // Вісник Харківського національного аграрного університету:

збірник наукових праць. – Харків: ХНАУ, 2010. - Вип. 10, Серія: «Економічні науки». – С. 270-279.

8 Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты : монографія /Д.Л. Волков. – СПб.: Изд-во "Высшая школа менеджмента", Издат. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 320 с.

9 Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко ; Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 192 с.

10 Стоимость компаний. Оценка и управление / Том Коупленд, Тим Коллер, Джек Муррин. – М. : Издательство: "Олимп-Бизнес", 2005. – 575 с.

11 Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – М., Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.

12 Малярець Л.М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л.М. Малярець, О.В. Ачкасова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 304 с.