

УДК 338.984

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК  
APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD IN ASSESSING  
THE EFFECTIVENESS OF INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT

И.И. Краснова, канд. экон. наук, доц., М.А. Воробьева  
Белорусский национальный технический университет,  
г. Минск, Беларусь

I. Krasnova, Ph.D. in Economics, Associate Professor, M. Varabyova  
Belarusian national technical University, Minsk, Belarus.

В данной статье рассмотрено применение системы сбалансированных показателей при оценке эффективности международных автомобильных перевозок. Исследованы бизнес-процессы ТЭУП «АТЭП-11», выделены ключевые показатели эффективности и рассчитаны допустимые показатели для оценки деятельности предприятия.

This article is about application Balanced Scorecard in evaluation international transportation. Business-processes of TEUP “ATEP-11” were studied, Key Performance Indicators and allowable indicators were calculated

## ВВЕДЕНИЕ

Система сбалансированных показателей (ССП) является основным инструментом анализа и регулирования деятельности компании в системе контроллинга [1]. Контроллинг логистики объединяет учет, планирование, регулирование, информационную поддержку логистических бизнес-процессов в единую систему [1]. Он нацелен на устранение узких мест в функционировании логистики компании, на достижение положительных результатов бизнеса.

ССП позволяет трансформировать общую стратегию предприятия в систему четко поставленных целей и задач. На основе разработанной СПП, последующего сопоставления плановых и фактических данных руководители получают информацию, позволяющую им сле-

вать оценку эффективности реализации стратегий в четырех основных областях: финансов; маркетинга; внутренних процессов; обучения и роста [2].

Система логистических КПЭ должна являться частью общей ССП компании. Они должны быть структурированы и основываться на логистической стратегии компании [3].

Внедрение ССП логистики имеет свои преимущества. Например, дает возможность для компании: получать стабильную прибыль и оптимизировать добавленную стоимость в цепи поставок; повышать капитализацию компании; гибко реагировать в цепи поставок на внешние и внутренние «возмущения» и т.д.

### ПРИМЕНЕНИЕ ССП В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК НА ТЭУП «АТЭП-11»

Внедрение системы сбалансированных показателей на ТЭУП «АТЭП-11» состоит в том, чтобы проанализировать бизнес-процессы предприятия и выделить значимые для него области деятельности [1]. В этих областях назначается совокупность КПЭ, которые подлежат регулярному измерению на основе данных, полученных из учетной системы.

Система сбалансированных показателей для ТЭУП «АТЭП-11» основывается на четырех проекциях: финансы, маркетинг, внутренние процессы, обучения и роста [1]. Рассчитаем по каждой из проекций интегральный показатель. По каждой из проекции рассчитывается показатель как среднее арифметическое составляющих. Окончательным этапом разработки сбалансированной системы показателей для ТЭУП «АТЭП-11» является расчет итогового показателя, характеризующего хозяйственную деятельность предприятия в совокупности.

Проекция финансов – одна из ключевых составляющих системы управленческого учета. Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности в разрезе различных функциональных процессов на предприятии. Для ТЭУП «АТЭП-11» были выделены следующие КПЭ: показатели рентабельность перевозок грузов, коэффициент конкурентного преимущества по цене, размер ущерба по вине транспортного предприятия.

## *Секция «ЭКОНОМИКА АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА»*

В рамках проекции маркетинга были определены ключевые сегменты рынка, на которых предприятие намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Это первый шаг построения инфраструктуры данной составляющей системы. Для предприятия были выбраны: коэффициент своевременности доставки, коэффициент сохранности количества перевозимых грузов, доступность информации о перевозке грузов, коэффициент конкурентоспособности перевозок.

Проекция внутренних функциональных процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, осуществляющих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей. Внутренние функциональные процессы ТЭУП «АТЭП-11» включают в себя: грузооборот; коэффициенты технической готовности подвижного состава, выпуска автомобилей за один рабочий день, статического использования грузоподъемности, динамического использования грузоподъемности, использования пробега; техническая скорость, эксплуатационная скорость, коэффициент простоя автомобилей в пунктах погрузки и разгрузки, коэффициент ритмичности перевозок и перерасхода топлива.

Четвертая проекция системы – обучение и рост определяет инфраструктуру, которую предприятие должно построить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе.

Перспектива персонал (трудовые показатели) включает в себя коэффициенты механизации погрузоразгрузочных работ, сменности для водителя, сменности для ремонтных рабочих, использования установленного режима работы; производительность работников транспортной организации, коэффициенты соотношения темпа прироста производительности труда и заработной платы, размер ущерба по вине работника

После расчета всех показателей рассчитывается интегральный показатель финансов в системе сбалансированных показателей, представленный на рис. 1.

## Секция «ЭКОНОМИКА АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА»

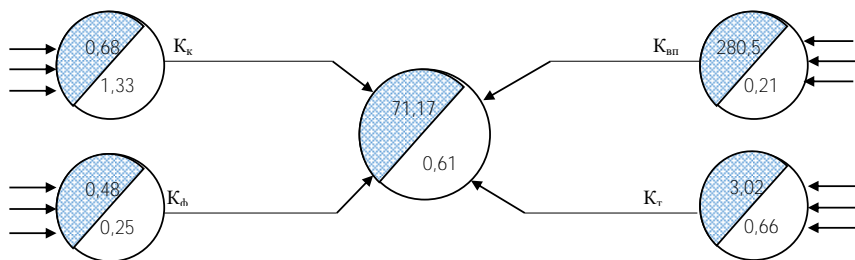


Рисунок 1 – Схема расчета значения интегрированного коэффициента сбалансированной системы показателей ТЭУП «АТЭП-11»

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для повышения эффективности международных автомобильных перевозок на ТЭУП «АТЭП-11», была разработана система оценки деятельности компании на основе ССП.

Расчет интегрированного коэффициента сбалансированной системы показателей для ТЭУП «АТЭП-11» должен колебаться в пределах 71,17 – 0,61. При этом колебания составных общего показателя должны колебаться в пределах: для внутренних процессов: 280,5 – 0,21; показателя качества: 0,68 – 1,33; совокупного показателя «Персонал»: 3,02 – 0,66; совокупного показателя «Финансы»: 0,48 – 0,25.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Дыбская В.В. Логистика: Учебник / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова; под.ред. В.И. Сергеева. – Москва: Эксмо, 2009. – 944 с. – (Полный курс МВА)
2. Черновалов А. А. Склад и логистика / А. А. Черновалов. – Москва: Изд-во Гревцова, 2009. – 260 с.
3. Еврологистика // ЛогИНФО. – 2005. №1. С.3 – 12.