

УДК 656.2:332.155

**Вікторія Польова**

(аспірант каф. «Економіка і управління виробничим і комерційним бізнесом», Українська державна академія залізничного транспорту)

### **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД і РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ**

*Розглянуто практику застосування ключових показників ефективності для оцінки діяльності залізничного транспорту у світі. Розроблено стратегічну карту і збалансовану систему показників ефективності, які охоплюють усі сфери діяльності залізничного транспорту України, відповідають його стратегічним цілям, цілям-цінностям і можуть бути використані для оцінки якості роботи вищого керівного складу. Обґрунтована доцільність інтеграції розробленої збалансованої системи показників у корпоративну систему мотивації і оплати праці працівників залізничного транспорту. Подано авторське визначення корпоративної системи мотивації і оплати праці й розроблено механізм її формування на залізничному транспорті.*

*Ключові слова:* залізничний транспорт, оцінка ефективності, збалансована система, стратегічні цілі, ключові показники, корпоративна система мотивації і оплати праці, механізм.

*Рассмотрена практика применения ключевых показателей эффективности для оценки деятельности железнодорожного транспорта в мире. Разработана стратегическая карта и сбалансированная система показателей эффективности, которые охватывают все сферы деятельности железнодорожного транспорта Украины, соответствуют его стратегическим целям, целям-ценностям и могут быть использованы для оценки качества работы высшего руководящего состава. Обоснована целесообразность интеграции разработанной сбалансированной системы показателей в корпоративную систему мотивации и оплаты труда работников железнодорожного транспорта. Представлено авторское определение корпоративной системы мотивации и оплаты труда и разработан механизм ее формирования на железнодорожном транспорте.*

*Ключевые слова:* железнодорожный транспорт, оценка эффективности, сбалансированная система, стратегические цели, ключевые показатели, корпоративная система мотивации и оплаты труда, механизм.

**Постановка проблеми.** Сьогодні загострення внутрішньої і зовнішньої конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг вимагає від Українських залізниць швидких адекватних рішень, що можуть прийматися лише на підставі глибокого і всебічного аналізу ефективності діяльності залізниць України.

© Польова В. В., 2014

Тому для якісного контролю за результативністю діяльності залізничного транспорту звичайної звітності вже не достатньо. Зростає необхідність визначення системи показників, які відобразатимуть ефективність не лише фінансових, а й інноваційних, соціальних, кадрових і інших складових функціонування галузі, які повинні стати резервом підвищення її конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробці підходів і методів оцінювання ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту присвячена достатньо велика кількість публікацій. Серед них особливої уваги заслуговують роботи Диканя В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л., Пінчук С. С., Макаренко М. В. [1-3] та ін. Але досі не розроблена збалансована система показників ефективності Укрзалізниці, яка б враховувала її стратегічні цілі, цілі-цінності та, по набору оптимально підібраних показників, врівноважувала б усі аспекти її діяльності: фінансові і не фінансові складові, короткострокові і довгострокові перспективи, основні і допоміжні параметри, зовнішні і внутрішні фактори.

З огляду на це, **метою** нашої публікації є дослідження світової практики застосування ключових показників і збалансованих систем для оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту, розробка стратегічної карти і збалансованої системи ключових показників ефективності залізниць України у відповідності до їх стратегічних цілей, цілей-цінностей і з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволить оцінити якість роботи вищого керівного складу Укрзалізниці, а також обґрунтування доцільності її інтеграції в корпоративну систему мотивації і оплати праці на залізничному транспорті.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Кожна організація повинна мати систему показників, яка відображає її модель і дозволяє керувати її діяльністю. Це може бути система оперативного контролінгу, що складається з показників оперативної діяльності за різними функціональними напрямками (фінанси, виробництво, сервіс тощо) і призначена для контролю відхилень діючих процесів. Кількість показників в системі оперативного контролінгу принципово не обмежена. Також для оцінки ефективності діяльності кожного окремого працівника персонально і організації в цілому можна використовувати систему ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI), які, при правильному розробленні, здатні більш детально ознайомити всіх співробітників з цілями і завданнями організації, їх персональною зоною відповідальності, пояснити, яким чином вони можуть впливати на ефективність організації. Іншим більш прогресивним способом стратегічного контролю за діяльністю організації, що відображає модель її стратегії і служить для управління організаційним розвитком є збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard, BSC). Дана система будується виходячи із стратегічних цілей організації і кількість показників в ній не може бути великою, оскільки стратегія передбачає встановлення пріоритетів.

Концепція BSC базується на інструментах управління, що успішно використовувалися до її розробки. Крім KPI в неї увійшли такі методиками, як: управління по цілям (англ. Management By Objectives); візуалізації стратегії за допомогою стратегічних карт (англ. Strategic Maps); управління змінами (англ. Change Management) і ін. [4]. Власне доповнення KPI цими методиками і визначає більш сучасний характер BSC, які у порівнянні з KPI, що забезпечують моніторинг, також володіють наступними характеристиками: всі показники в організації орієнтовані на стратегічні цілі, отримані в результаті каскадування стратегії і декомпозиції цілей; процедура розробки і оцінки BSC передбачає активну участь усіх керівників і менеджме-

нту організації, що є актуальним в період проведення змін. BSC може бути визнана універсальною, оскільки її апробація була проведена на підприємствах багатьох країн світу, де був отриманий позитивний результат у вигляді підвищення керованості виробничої і фінансово-економічної діяльності, так і підвищення ефективності функціонування.

На залізничному транспорті підходи KPI і BSC також набули широкого розповсюдження. Так, на залізничному транспорті Данії (Rail Net Denmark) ключові показники застосовуються для оцінки ефективності і соціально-економічної привабливості розкладів руху потягів [5]. Британська компанія Network Rail встановила наступні ключові показники для оцінки безпечності залізничної діяльності: безпека пасажирів; безпека трудових ресурсів; недоліки в інфраструктурі і ін. [6]. Менеджери канадської залізничної корпорації (VIA Rail Canada) використовують шість ключових показників ефективності для моніторингу діяльності залізничного транспорту: рівень безпеки; своєчасність задоволення потреб клієнтів; прибутковість корпорації; прямі витрати на вільні пасажирські місця; загальна виручка на одного працівника; залученість працівників або відвідуваність [7]. Ці показники є узагальнюючими, пов'язаними зі щоденною роботою співробітників. Також ключові критерії оцінки діяльності залізничного транспорту запроваджені в Китаї [8], Росії [9] і Танзанії [10]. Кінцева мета розробки показників ефективності для галузі залізничного транспорту полягає у забезпеченні самоконтролю, моніторингу ефективності внутрішніх процесів. Зокрема, показники ефективності можуть слугувати для: визначення важливих і відповідальних секторів діяльності, котрі потребують невідкладного втручання; обґрунтування й виправдання перед урядом і іншими зацікавленими сторонами фінансових витрат на різних рівнях; обґрунтування відповідного рівня тарифів на послуги; забезпечення обґрунтованості і прогнозування експлуатаційних доходів і витрат; моніторингу продуктивності і ініціювання відповідних дій для виправлення проблемних ситуацій.

Передумовою для розробки специфічних критеріїв оцінки ефективності роботи залізничного транспорту України служить Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року [11], яка має за мету: підвищення конкурентоспроможності залізниць на ринку транспортних послуг; підвищення інвестиційної привабливості галузі залізничного транспорту; підвищення рівня соціального забезпечення її працівників і ін. Це передбачає запровадження певних стандартів і породжує необхідність встановлення якісно нових орієнтирів діяльності і інструментів їх моніторингу. На нашу думку, одним з таких інструментів має стати BSC, в якій показники повинні бути збалансованими, прийнятними і досяжними. Використання даної системи неминуче призведе і до запровадження нових форм звітності промислових підприємств і структурних підрозділів залізничного транспорту.

Оскільки для BSC підбираються показники, які відображають досягнення стратегічних цілей, початок стратегічного контролінгу за діяльністю Укрзалізниці на основі BSC повинен розпочатися із визначення місії Укрзалізниці – основної узагальненої довгострокової мети підприємства, в якій сформульовано його призначення. На основі таких провідних концепцій і принципів менеджменту, як: концепція духовно-морального управління, принцип соціокультурної ідентичності, концепція соціальної відповідальності бізнесу, концепція якості трудового життя і ін., місія Укрзалізниці дуже точно визначена вітчизняним вченим Компанієць В.В., з думкою якої ми погоджуємося і полягає вона у «якісному задоволенні попиту на транспортні послуги, забезпеченні соціально-відповідальної діяльності, високої якості трудового життя і гармонійного розвитку персоналу, забезпеченні економічної стабільності і конкурен-

тоспроможності, інтегрованого розвитку в Євразійську транспортну систему, систему транспортних коридорів розвитку» [12, с. 175]. На підставі місії визначаються конкретні стратегічні цілі Укрзалізниці. В ході визначення стратегічних напрямів розвитку залізничного транспорту також необхідно враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища можна віднести: шоківі економічні реформи, зокрема підвищення тарифів на енергоносії; перехід в загальнонаціональний режим економії і мобілізації внутрішніх резервів; світову фінансово-економічну кризу і її наслідки; загострення військових конфліктів на сході країни; важку соціально-економічну, політичну ситуацію в країні і ін. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є проведення змін організаційної структури залізниць України в ході реструктуризації. Під впливом вищезазначених факторів головною ознакою стратегічних цілей залізничного транспорту повинно стати збереження показників ефективності діяльності на існуючому рівні та, за можливості, їх підвищення. На підставі місії і стратегічних цілей у поєднанні із цілями-цінностями залізниць України, які були нами визначені в попередніх публікаціях [13] ми обрали чотири перспективні напрямки для побудови BSC – це фінанси і економія витрат, задоволеність споживачів, внутрішні процеси, інновації і розвиток кадрового потенціалу, де кожна перспектива відіграє важливу роль у життєзабезпеченні Укрзалізниці (рис. 1).

Сенс запропонованої BSC водночас полягає і у забезпеченні стратегічного контролінгу за ефективністю діяльності залізничного транспорту, і у можливості адекватної оцінки якості роботи вищого керівного складу Укрзалізниці (Top Management UZ). Розробка BSC – Top Management UZ надасть змогу застосувати даний механізм для мотивації трудової поведінки працівників апарату управління найвищих рівнів шляхом преміювання за покращення визначених показників, яких не повинно бути занадто багато, тому що в такому випадку система стає занадто складною для адміністрування і корекції. Значною перешкодою для отримання об'єктивних результатів оцінки ефективності роботи залізничного транспорту за представленою BSC є відсутність співмірності між показниками. Тому за необхідне вважаємо розроблення і застосування єдиної шкали вимірювання, за якою спеціально відібрана група експертів з числа провідних спеціалістів і керівників залізничної галузі повинна співставити розраховані результати зі шкалою оцінки досягнень. Граничні інтервали для кожного показника повинні бути встановлені індивідуально, відповідно до того, який показник є бажаним результатом. Також необхідно оцінити вагу кожного показника ефективності, що входять до складу BSC за обраною шкалою важливості. Зведені показники повинні розраховуватися як відношення середньозваженої суми всіх показників, що входять до складу зведеного показника до кількості градацій єдиної шкали оцінки досягнень.

Стратегічну карту вищого керівного складу Укрзалізниці (Strategic Map – Top Management UZ) можна зобразити наступним чином (рис. 2).

Згідно із стратегічною картою Top Management UZ нами обрані наступні показники, що характеризують чотири складові збалансованої системи (табл. 1). Причому, на нашу думку, повинна виконуватися наступна умова для стабільного і цілеспрямованого розвитку українських залізниць:  $AG_{F\&E} \geq AG_{CS} \geq AG_{IP} \geq AG_{I\&HR} \geq 100\%$ .

У свою чергу досягнення високого рівня якості роботи управлінського апарату Укрзалізниці в цілому за показниками BSC залежить від ефективності діяльності всіх господарств, служб, дирекцій, лінійних і промислових підприємств, що перебувають у нього в підпорядкуванні (рис. 3).

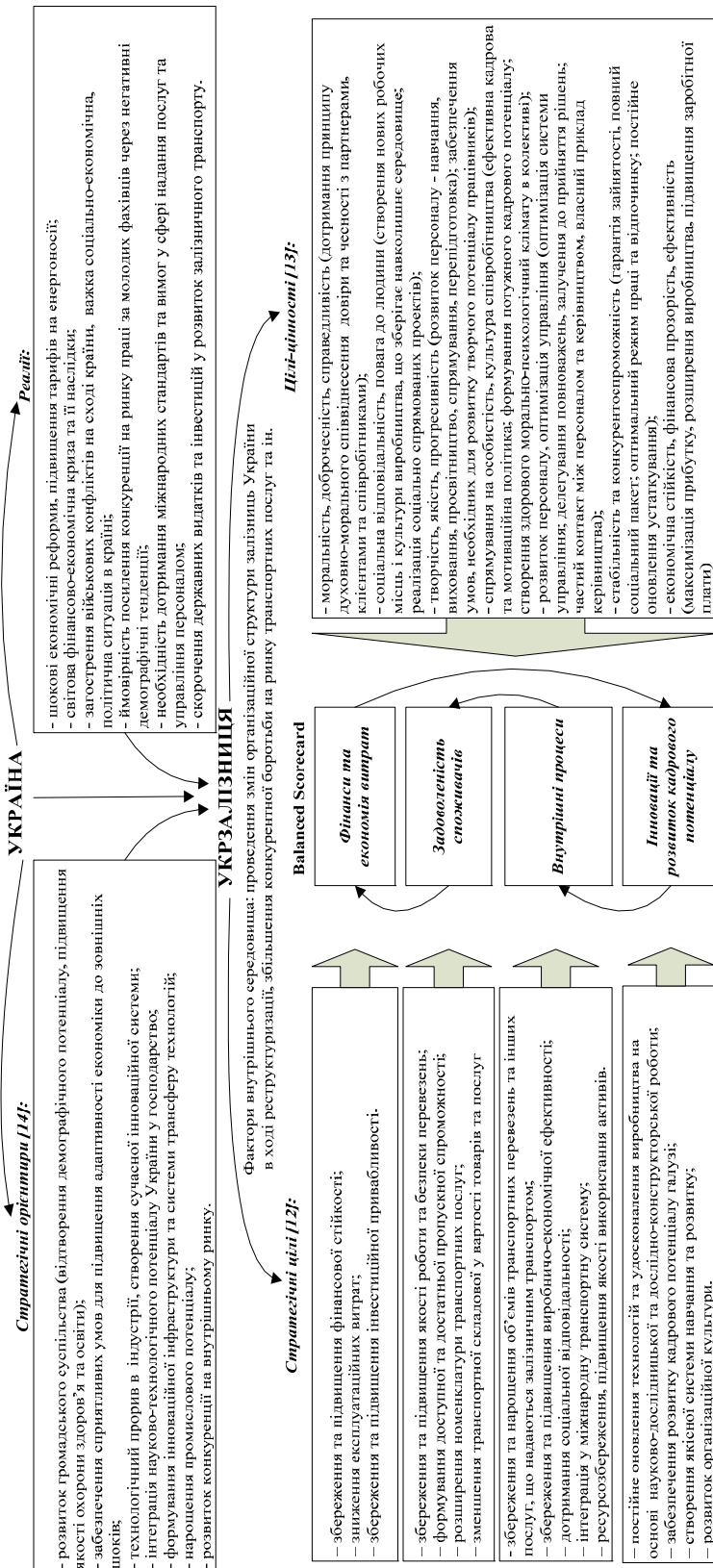
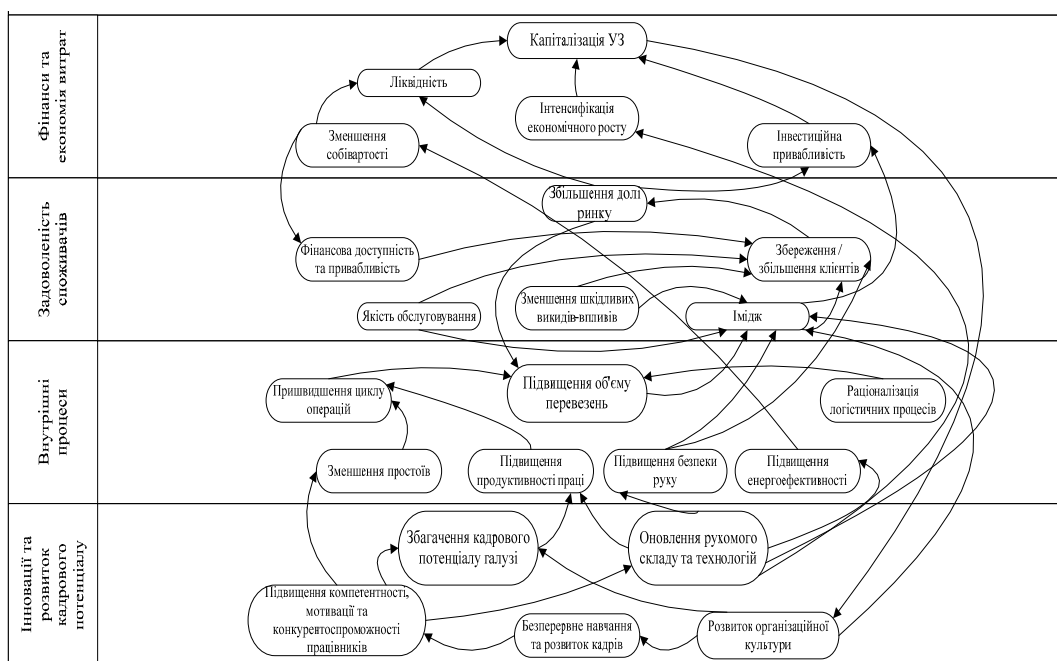


Рис. 1. Побудова збалансованої системи ключових показників ефективності залізничного транспорту України  
Джерело: складено автором на основі [12-14]

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ



**Рис. 2. Strategic Map – Top Management UZ**

*Джерело: розроблено автором.*

**Таблиця 1. Збалансована система ключових показників ефективності вищого керівного складу працівників залізничного транспорту України**

Назва показника	Методика розрахунку
1	2
<b>Зведений показник «Фінанси і економія витрат» – <math>AG_{F\&amp;E}</math></b>	
1. Експлуатаційні витрати на 1 прив. ткм	Загальна сума експлуатаційних витрат до об'єму перевезень в прив. т-км
2. Ефективність інвестування	Відношення чистого прибутку до загальної суми всіх вкладень і інвестицій
3. Ліквідність	Співвідношення всіх активів до поточних зобов'язань
4. Рівень інтенсифікації економічного росту	Відношення суми доходів, отриманих за рахунок якісного поліпшення факторів виробництва, підвищення їх ефективності (технічна швидкість, вантажопідйомність), вдосконалення технологій до суми доходів, отриманих від кількісного збільшення використання ресурсів (працівників, одиниць рухомого складу і ін.)
5. Фонд оплати праці до рівня доходів	Показує який відсоток становить ФОП в загальному обсязі доходів Укрзалізниці
6. Середні витрати на ремонт і утримання одиниці парку рухомого складу	Відношення загальних витрат на ремонт і утримання парку рухомого складу до загальної кількості одиниць рухомого складу
7. Середні витрати на ремонт і утримання 1 км залізничної колії	Відношення загальних витрат на утримання колії до загальної протяжності шляху
8. Витрати понесені через порушення критеріїв безпеки руху	Витрати, понесені у зв'язку з аваріями, пожежами, травмуванням пасажирів, нещасними випадками на виробництві і ін.
<b>Зведений показник «Задоволеність споживачів» – <math>AG_{CS}</math></b>	
1. Індекс якості обслугову-	Кількість клієнтських скарг про незадоволення якістю послуг, що

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

вання	надаються залізничним транспортом по відношенню до кількості позитивних відгуків, вдячностей
2. Компенсаційний попит	Загальна сума грошових компенсацій, затребуваних споживачами транспортних послуг у зв'язку із незадоволенням якістю обслуговування, пошкодженням або втратою майна
3. Швидкість реагування	Час, витрачений на обробку претензій, клієнтських скарг
4. Консультаційна швидкість	Час, витрачений на надання порад пасажиром потягів, що затримуються, на задоволення інших запитів стосовно роботи залізничного транспорту
5. Швидкість транспортування	Час, витрачений на доставку і переробку вантажів
6. Пунктуальність пасажирських потягів	Кількість затриманих пасажирських потягів до загальної кількості пасажирських потягів, що прослідували
7. Пунктуальність вантажних потягів	Кількість затриманих вантажних потягів до загальної кількості вантажних потягів, що прослідували
8. Фінансова доступність і привабливість вантажних перевезень	Відношення залізничних вантажних тарифів до автодорожніх
9. Фінансова доступність і привабливість пасажирських перевезень	Відношення залізничних пасажирських тарифів за проїзд до автомобільних
10. Екологічна ефективність	Відношення загального обсягу перевезень до загальної кількості шкідливих викидів-впливів
<b>Зведений показник «Внутрішні процеси» – АГ<sub>ІР</sub></b>	
1. Пасажирообіг	Кількість пасажирів, перевезених на певну відстань за певний відрізок часу
2. Вантажообіг	Добуток кількості (у вагових або об'ємних одиницях) основних і допоміжних вантажів, які переміщуються, на відстань перевезення (передачі).
3. Продуктивність локомотива	Основний узагальнюючий показник якісного використання локомотива. За відомою формулою
4. Продуктивність вагона	Основний узагальнюючий показник якісного використання вагона. За відомою формулою
5. Середня заселеність вагона	Середня кількість пасажирів, що припадає на вагон. Цей показник визначають діленням пасажиро-кілометрів на вагонокілометри.
6. Продуктивність праці	Відношення загальної суми т-км. і пас.-км до середньооблікової чисельності працівників
7. Енергоефективність	Відношення загального обсягу перевезень до загальних паливно-енергетичних витрат
8. Обсяг транзитних перевезень	Кількість вантажів і пасажирів провезених через територію України на відповідну відстань
9. Обсяг інтермодальних перевезень	Обсяг перевезень, здійснених за участь щонайменше двох видів транспорту під керівництвом єдиного центру
10. Коефіцієнт порожнього пробігу вагона	Відсоткове відношення порожнього до загального пробігу вагонів
11. Відсоток фізичного і морального зносу рухомого складу	Відношення кількості фізично і морально застарілих одиниць рухомого складу до загальної кількості рухомого складу
12. Рівень аварійності	Зменшення кількості катастроф, аварій, подій на переїздах, відмов в роботі рухомого складу, що впливають на безпеку і виконання графіка руху поїздів, збереження вантажів і комфорту пасажирів
13. Рівень травматизму	Зменшення кількості смертей / тяжких травм (пасажирів, населення, працівників на виробництві, в дорозі)
14. Зони підвищеного контролю за безпекою проходження рухомого складу	Кількість ділянок шляху, де накладені швидкісні обмеження руху потягів у зв'язку із несприятливими погодними умовами, існуючими дефектами колії і несправним обладнанням

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

15. Зони без покриття	Відсоток земель, що потребують будівництва залізничних колій до освоєних
<b>Зведений показник «Інновації і розвиток кадрового потенціалу» – AG<sub>T&amp;HR</sub></b>	
1. Рівень організаційної культури (сила-слабкість)	Працівники оцінюють сприяння організаційної культури їх всесторонньому розвитку
2. Рівень якості трудового життя працівників	За результатами опитування на основі авторської методики [12]
3. Інтегральний індекс ефективності трудової мотивації	За результатами опитування на основі авторської методики [15]
4. Рівень розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників	За результатами опитування на основі авторської методики [13]
5. Рівень якісної укомплектованості штату працівників	Кількість працівників, що мають розряд, клас, категорію до загальної кількості працівників
6. Рівень кількісної укомплектованості штату працівників	Кількість працівників, що потрібна для виконання необхідного об'єму робіт до загальної кількості працівників
7. Показник охоплення навчанням	Відсоток тих, хто пройшов підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації (за видами навчання)
8. Показник атестаційного охоплення	Відсоток фахівців, які пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику (за категоріями).
9. Відсоток інтелектуально-професійного обміну	Відсоток працівників, що відкомандировані / прикріплені до інших організацій, як провідні спеціалісти до прийнятих з ін. організацій, з-за кордону
10. Рівень реалізації творчого потенціалу галузі	Відношення кількості раціоналізаторських пропозицій, що внесені працівниками з урахуванням коефіцієнтів досягнутого позитивного ефекту, об'єму використання раціоналізаторської пропозиції і складності вирішеного технічного завдання до середньооблікової чисельності працівників
11. Індекс оновлення рухомого складу	Відношення загальної кількості одиниць рух складу до нововведених
12. Рівень технологічного розвитку	Кількість нововведень, удосконалених технологій ремонту, експлуатації, управління

*Джерело: розроблено автором.*

Необхідно підкреслити, що BSC набуває практичну цінність тільки тоді, коли вона конкретизується до рівня стратегічних цілей і завдань, ефективність виконання яких можна об'єктивно оцінити і виміряти за допомогою цільових показників, інтегрованих, зокрема, з системою мотивації співробітників.

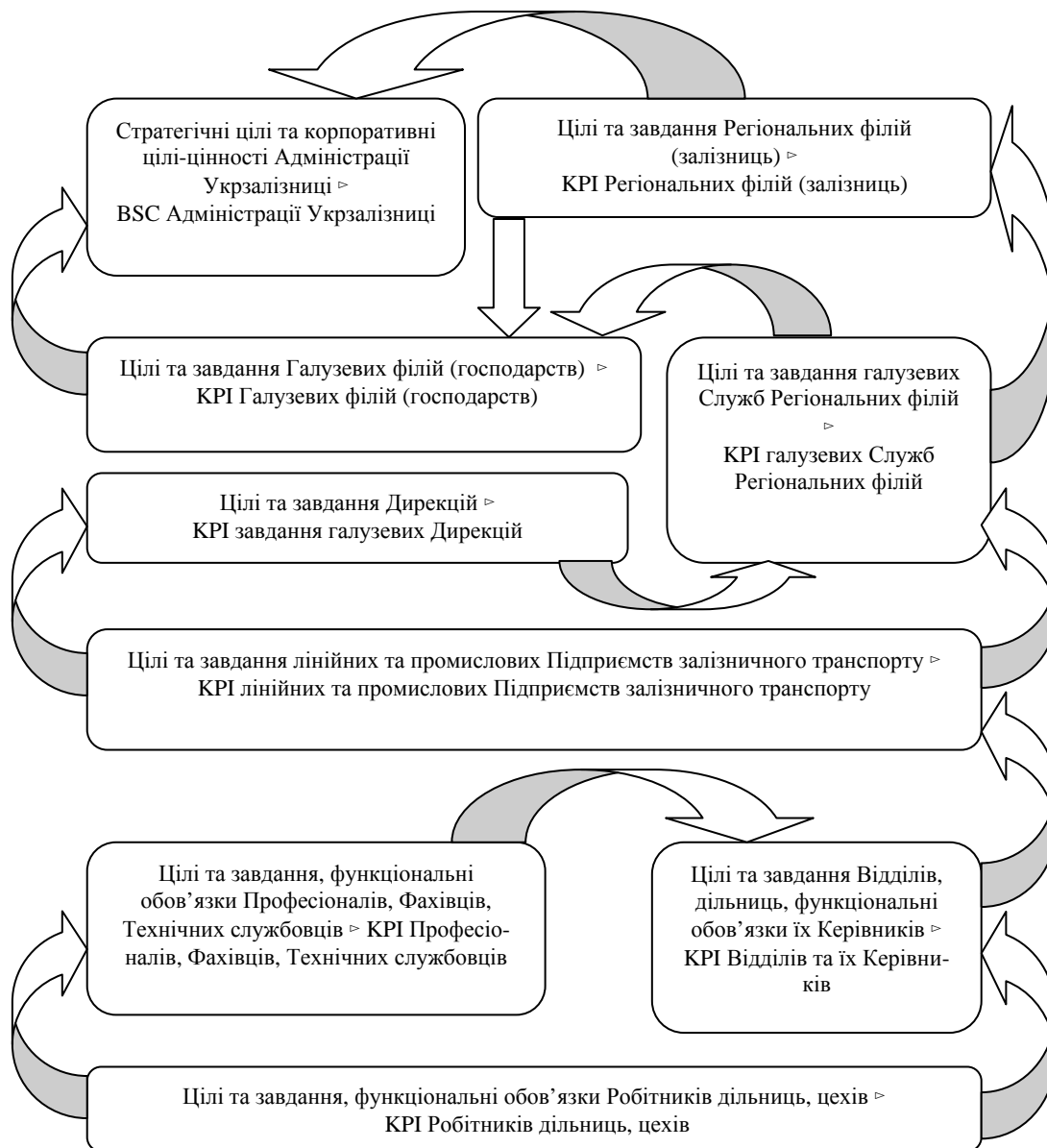
Згідно з офіційними документами [11], вдосконалення системи мотивації і оплати праці є одним із ключових напрямів розвитку Укрзалізниці. Отже, з метою забезпечення моральної і матеріальної зацікавленості працівників залізничного транспорту України в підвищенні ефективності діяльності і якості роботи, стимулювання безперервної трудової діяльності працівників, закріплення професійного кадрового складу і його розвитку, доцільним заходом є розробка і запровадження корпоративної системи мотивації і оплати праці, зокрема інтегрованої із розробленою BSC.

Етимологія слова «корпоративний» означає деяку замкненість, відособленість, характеристику, що властива якійсь окремій корпорації. З огляду на це, на нашу думку, корпоративна система мотивації і оплати праці – це унікальний, характерний для окремого підприємства (компанії, галузі) комплекс завдань, рішень і заходів щодо всебічного (матеріального і нематеріального) спонукання персоналу до ефективної самовідданої праці, який будується навколо корпоративних інтересів



## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

підприємства (компанії, галузі) і особистих потреб його працівників і призначається для підтримки високої прихильності і залученості персоналу, забезпечення гармонійного розвитку кадрового потенціалу підприємства (компанії, галузі) з огляду на його потреби, можливості, головні цілі-цінності і корпоративну культуру.



**Рис. 3. Дерево формування ключових показників ефективності залізничного транспорту України**

*Джерело: розроблено автором*

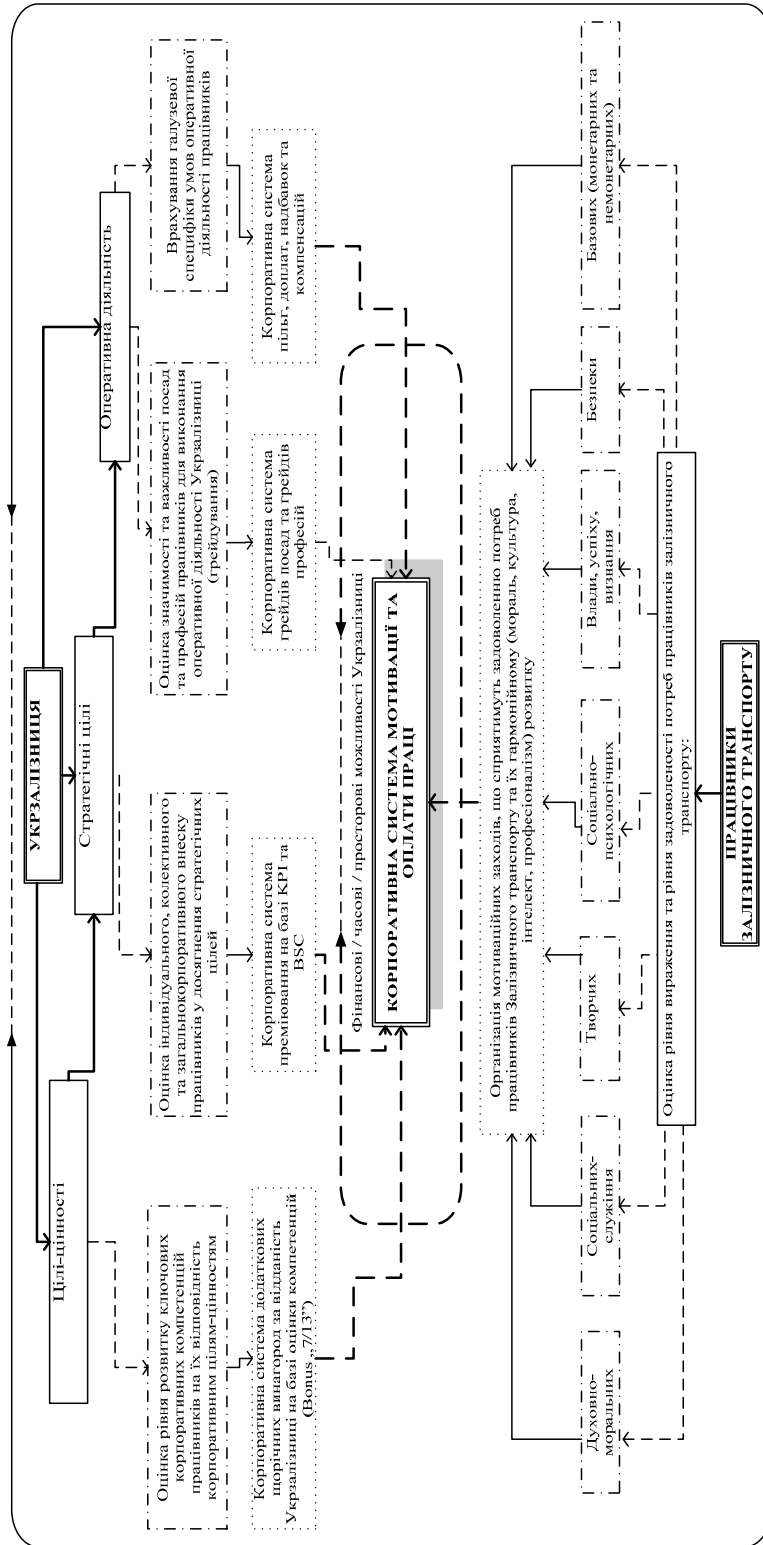


Рис. 4 Механізм формування корпоративної системи мотивації і оплати праці на залізничному транспорті України  
 Джерело: розроблено автором

Для працівників підприємств залізничного транспорту означена корпоративність повинна бути виражена через особистісну оцінку їх потреб і ціннісно-мотиваційних орієнтацій [15], а для залізниць України – через безпосередню оцінку цінності існуючих посад / професій працівників за штатним розписом, та, найголовніше, через визначення їх особистого внеску у досягнення бажаної ефективності за показниками BSC або KPI. Механізм формування корпоративної системи мотивації і оплати праці наведено на рис. 4

### ЛІТЕРАТУРА

1. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: Підручник / За ред. В. Л. Диканя. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 547 с.
2. Пінчук С. С. Методичні і практичні підходи до оцінки ефективності на залізничному транспорті / С. С. Пінчук // Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління». – 2012. – Вип.19. – С.130-135.
3. Макаренко М. В. Сутність ефективності економічної діяльності підприємств залізничного транспорту / М. В. Макаренко, Т. С. Рябчун, Н. І. Богомолова // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – 2011. – Вип. 18. Част. 1. – С. 27–32.
4. Кочнев А. Ф. BSC, KPI... : заплутали в трех буквах! [Електронний ресурс] / А. Ф. Кочнев // Консалтинговая компания ITeam. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_4226](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_4226). – Загл. с экрана. – Проверено : 22.10.2014.
5. Schittenhelm B., Landex A. Danish Key Performance Indicators for Railway Timetables [Electronic resource] / B. Schittenhelm, A. Landex //Trafikdage på Aalborg Universitet. – 2012. – pp. 1-28. Available at: [http://www.trafikdage.dk/papers\\_2012/106\\_BerndSchittenhelm.pdf](http://www.trafikdage.dk/papers_2012/106_BerndSchittenhelm.pdf). (Accessed 22 October 2014)
6. Network Rail Safety KPIs 2013/14 [Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://www.networkrail.co.uk/aspx/4811.aspx>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
7. Quarterly Reports. Key Performance Indicators [Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://www.viarail.ca>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
8. Luger K. Chinese Railways: Reform and Efficiency Improvement Opportunities / K. Luger. Springer Science & Business Media, 2008. – 336 p.
9. Распоряжение О введении ключевых показателей эффективности деятельности Дирекции по ремонту тягового подвижного состава – филиала ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://jd-doc.ru/2009/dekabr-2009/7107-rasporjazhenie-oao-rzhd-ot-18-12-2009-n-2624r>. – Загл. с экрана. – Проверено: 22.10.2014.
10. Performance indicators and benchmarks for Railway subsector in Tanzania [[Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://www.sumatra.or.tz/index.php/component/>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
11. Розпорядження Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-p>. – Загл. з екрану. – Перевірено: 22.10.2014.
12. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному і соціокультурному вимірі. Частина II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні і культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В. В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.
13. Компанієць В. В. Впровадження компетентнісного підходу у систему підготовки, оцінки і відбору кадрів залізничного транспорту / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – С 46-53
14. Постанова КМУ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/385-2014>. – Загл. з екрану. – Перевірено: 22.10.2014.
15. Польова В. В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту / В. В. Польова // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2014. Вип. 27. – С. 134-145.

*Viktoriiia Polova*

*(Postgraduate Student of the Department of Economics and Management of Industrial and Commercial Business, Ukrainian State Academy of Railway Transport)*

**BALANCED SCORECARD: WORLD EXPERIENCE AND  
RECOMMENDATIONS ABOUT APPLICATION ON RAILWAY  
TRANSPORT OF UKRAINE**

*Each organization has to have system of indicators which reflects its model and allows to operate its activity. The most progressive way of strategic control of the organization activity is the balanced scorecard (BSC). In turn BSC gets practical value only when it is concretized to the level of strategic objectives and tasks which efficiency of performance can be estimated and measured objectively by means of the target indicators integrated with system of motivation of employees.*

*Practice of application of key performance indicators for an assessment of railway transport activity in the world is considered. The strategic map and the balanced scorecard which cover all fields of the Ukraine's railroads activity, answers their strategic objectives and the purposes values and can be used for an assessment of quality of work of the highest administrative board are developed. Expediency of integration of the developed balanced scorecard into corporate system of motivation and compensation of railway workers is proved. The author's definition of corporate system of motivation and compensation is presented and the mechanism of its formation on railway transport is developed.*

*Keywords: railway transport, efficiency assessment, balanced system, strategic objectives, key indicators, corporate system of motivation and compensation, mechanism.*

**REFERENCES**

1. Dykan V. L., Kompaniyets V. V., Nazarenko I. L. *Texniko-ekonomichnyj analiz diyalnosti pidpryyemstv zaliznychnogo transport [Techno-economic analysis of railway undertakings].* – Kharkiv, Ukrainian State Academy of Railway Transport Publ., 2013. – 547 p.
2. Pinchuk S. S. *Metodychni ta praktychni pidhody do otsinky efektyvnosti na zaliznychnomu transporti [Methodological and practical approaches to evaluating the effectiveness in railway transport].* Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transport. Seriya: Ekonomika i upravlinnya [Scientific Papers of State Economy-Technological University of Transport. Series: Economics and Management], 2012, issue 19, pp. 130-135.
3. Makarenko M. V., Ryabchun T. S., Bogomolova N. I. *Sutnist efektyvnosti ekonomichnoi diyalnosti pidpryyemstv zaliznychnogo transport [The essence of economic efficiency of railway undertakings].* Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transport. Seriya: Ekonomika i upravlinnya [Scientific Papers of State Economy-Technological University of Transport. Series: Economics and Management], 2011, issue 18, part 1, pp. 27-32.
4. Kochnev A. F. *BSC, KPI: zaplutaly v trex bukvox! [BSC, KPI ...: get lost in three letters!]* Konsaltingovaya kompaniya ITeam [Consulting company ITeam]. [Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://balanced-scorecard.ru/kpi/bsc-kpi>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
5. Schittenhelm B., Landex A. *Danish Key Performance Indicators for Railway Timetables* [Electronic resource] / B. Schittenhelm, A. Landex //Trafikdage pa Aalborg Universitet. – 2012. – pp. 1-28. Available at: [http://www.trafikdage.dk/papers\\_2012/106\\_BerndSchittenhelm.pdf](http://www.trafikdage.dk/papers_2012/106_BerndSchittenhelm.pdf). (Accessed 22 October 2014)
6. *Network Rail Safety KPIs 2013/14* [Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://www.networkrail.co.uk/asp/4811.aspx>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
7. *Quarterly Reports. Key Performance Indicators* [Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://www.viarail.ca>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.

8. *Luger K.* Chinese Railways: Reform and Efficiency Improvement Opportunities / Springer, Science & Business Media Publ., 2008. 336 p.
9. *Rasporyazhenie* O vvedenii klyuchevykh pokazateley effektivnosti deyatel'nosti Direktsii po remontu tyagovogo podvizhnogo sostava – filiala OAO «RZhD» [Order On the introduction of key performance indicators of the Directorate for repair of traction rolling stock – branch of JSC «Russian Railways»] [Electronic resource] / Mode of access: <http://jd-doc.ru/2009/dekabr-2009/7107-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-18-12-2009-n-2624r>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
10. *Performance indicators and benchmarks for Railway subsector in Tanzania* [[Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://www.sumatra.or.tz/index.php/component/>. . – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
11. *Rozporyadzhennya* Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku zaliznychnoho transportu na period do 2020 roku [Resolution on approval of Railway Transport Development Strategy for the period 2020]. [Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-r>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
12. *Kompaniyets V. V.* Upravlinnya rozvytkom socialno-ekonomichnykh system u duxovno-moralnomu ta sociokulturnomu vymiri . Chastyna II. Yakist upravlinnya socialno-ekonomichnykh systemamy: dukhovno-moralni ta kulturni priorytety (na prykladi zaliznychnoho transportu) [Management of social and economic systems in the spiritual and moral and socio-cultural dimension. Part II. The quality of social and economic systems: spiritual, moral and cultural priorities (for example, rail transport)]. – Kharkiv, Ukrainian State Academy of Railway Transport Publ., 2012. 296 p.
13. *Kompaniyets V. V., Polova V. V.* Vprovadzhennya kompetentnisnogo pidkhodu u systemu pidhotovky, otsinky ta vidboru kadriv zaliznychnoho transport [ Introduction of competence-based approach in system of preparation, the assessment and selection of shots of railway transport]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Journal of transport economics and industry], 2013, 44. – S 46-53
14. *Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy* Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehionalnogo rozvytku na period do 2020 roku [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the State Regional Development Strategy for the period up to 2020]. [Electronic resource] – Access Mode: URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/385-201>. – Title from Screen. – Date of Access: 22 October 2014.
15. *Polova V. V.* Otsinka efektyvnosti trudovoyi motyvatsiyi pratsivnykiv zaliznychnoho transport [Evaluating the effectiveness of railway employees labor motivation]. Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo ekonomiko-tekhnologichnogo universytetu transport. Seriya: Ekonomika i upravlinnya [Scientific Papers of State Economy-Technological University of Transport. Series: Economics and Management], 2014, issue 27, P. 134-145.