

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра економічної теорії та підприємництва
на морському транспорті

Граматик Ганна Вадимівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НА ТЕМУ
БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
СТИВІДОРНОЮ КОМПАНІЄЮ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового
транспорту»

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Яворська А.Ф.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2021

ЗАВДАННЯ
на розробку кваліфікаційної роботи магістра
за темою:
«БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
СТИВІДОРНОЮ КОМПАНІЄЮ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: удосконалення системи бюджетування задля ефективного управління стивідорною компанією	12.10.21	12.10.21
2	Об'єкт дослідження: ефективні інструменти управління стивідорною компанією	12.10.21	12.10.21
3	Предмет дослідження: бюджетування як ефективний інструмент управління стивідорною компанією	12.10.21	12.10.21
4	ВСТУП	15.10.21	15.10.21
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ	01.11.21	01.11.21
6	РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ В РИНКОВИХ УМОВАХ	16.11.21	16.11.21
7	РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРАНСІНВЕСТСЕРВІС»	01.12.21	01.12.21
8	ВИСНОВКИ	04.12.21	03.12.21
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	06.12.21	06.12.21

10	Анотація	09.12.21	09.12.21
11	Формування ілюстративного матеріалу	10.12.21	10.12.21
12	Відгук керівника	16.12.21	16.12.21
13	Рецензування	18.12.21	18.12.21
14	Дата захисту	23.12.21	23.12.21

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ	
БЮДЖЕТУВАННЯ.....	8
1.1. Роль та область бюджетування в загальній системі управління діяльністю компанії.....	8
1.2. Стратегічне та оперативне управління в системі бюджетування компанії.....	16
1.3. Критерії відбору показників системи бюджетування на основі інструментів стратегічного управління.....	23
РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ В	
РИНКОВИХ УМОВАХ.....	31
2.1. Світові тенденції розвитку морських торговельних портів...	31
2.2. Стивідорна діяльність в морських портах України.....	38
2.3. Динаміка та структура зовнішньо-торгівельних відносин України.....	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА	
ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	
ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРАНСІНВЕСТСЕРВІС».....	53
3.1. Критерії та показники сталого позиціонування стивідорного оператора ТОВ «Трансінвестсервіс»	53
3.2. Система бюджетування на основі ЗСП як інструмент стратегічного розвитку ТОВ «Трансінвестсервіс»	62
3.3. Формування системи ключових показників з використанням ЗСП для ТОВ «Трансінвестсервіс» і її включення в систему бюджетів	66
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В даний час бюджетування як ефективний інструмент і технологія управління досить широко використовується в національних компаніях, в тому числі на транспорті. Однак діючим системам бюджетування притаманний ряд недоліків, серед яких найбільш суттєвим є їх орієнтація на поточне управління і слабкий зв'язок зі стратегією розвитку підприємства.

У той же час процеси інтеграції, глобалізації та створення єдиного економічного простору суттєво підвищують роль транспорту і обумовлюють необхідність якісних змін в управлінні національними транспортними компаніями. Нові тенденції розвитку української економіки і її транспортної галузі визначають високу значимість проблем стратегічного розвитку для транспортних компаній. Це обумовлює пріоритетність стратегічного планування та управління в рамках менеджменту компаній, необхідність розробки адекватних методів та інструментів реалізації стратегій розвитку компанії на основі формування ефективної системи бюджетування.

Сучасна практика стратегічного планування та управління на підприємствах морського транспорту, як правило, не підтримується поточним (оперативним) бюджетуванням. Саме розрив між поточним і стратегічним управлінням є головною причиною низького рівня реалізації стратегічних планів, недосягнення стратегічних цілей і фактором потенційного зниження конкурентоспроможності національних морських портів (стивідорних компаній).

Необхідність розробки обґрунтованих методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи бюджетування морських портів України, що гармонійно поєднує в собі функції стратегічного і поточного (оперативного) управління, визначила актуальність дипломної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення системи бюджетування задля ефективного управління стивідорною компанією.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру дипломної роботи:

- дослідити роль та область бюджетування в загальній системі управління діяльністю компанії;
- розглянути стратегічне та оперативне управління в системі бюджетування компанії;
- визначити критерії відбору показників системи бюджетування на основі інструментів стратегічного управління;
- проаналізувати світові тенденції розвитку морських торговельних портів;
- дослідити стивідорну діяльність в морських портах України;
- проаналізувати динаміку та структуру зовнішньо-торгівельних відносин України;
- розглянути критерії та показники сталого позиціонування стивідорного оператора ТОВ «Трансінвестсервіс»;
- дослідити систему бюджетування на основі ЗСП як інструменту стратегічного розвитку ТОВ «Трансінвестсервіс»;
- сформувати систему ключових показників з використанням ЗСП для ТОВ «Трансінвестсервіс» і її включення в систему бюджетів.

Об'єктом дослідження в даній роботі є ефективні інструменти управління стивідорною компанією.

Предметом дослідження є бюджетування як ефективний інструмент управління стивідорною компанією.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод,

аналітичний метод, порівняльний метод. Теоретичні та практичні аспекти бюджетування розглядалися в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Г. Андерсон, Р. Брейлі, Е. Джонс, М.Т. Примачова, Н.М. Головченко та ін. Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства інфраструктури України та Державної служби статистики, показники міжнародних рейтингів.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи бюджетування, а також сучасного інструментарію і технологій, що забезпечують удосконалення системи бюджетування задля ефективного управління стивідорними компаніями.

Практична значущість даної дипломної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям морських портів та стивідорних компаній удосконалити систему управління компанією за допомогою бюджетування; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати дипломного дослідження розглядались на засіданні кафедри економічної теорії та підприємництва на морському транспорті та опубліковано тези: бюджетування як інструмент управління стивідорною компанією // Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 25-26 листопада 2021 року, - Одеса: ВидатІнформ НУ ОМА, 2021.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ

1.1. Роль та область бюджетування в загальній системі управління діяльністю компанії

В даний час багато національних компаній, в тому числі на морському транспорті, використовують цілий комплекс інструментів стратегічного і оперативного управління, найважливішою складовою якого є бюджетування.

Незважаючи на досить активне використання бюджетування в практичному менеджменті українських компаній і зростаючу увагу вчених до проблеми формування та вдосконалення цього інструменту управління, що знайшло відображення в сучасній економічній літературі, до цих пір не вироблена однозначне трактування змістовного потенціалу бюджетування.

Питання бюджетування фінансово-господарської діяльності розглядали в своїх працях зарубіжні економісти (Г. Андерсон, Р. Брейлі, Е. Джонс, Д. Ірвін, Т. Карлін, С. Майерс, А. МакМін, Ш. Міллз, Б. Нидлз, Дж. Сігел, Хан Д., Дж. Шим і ін.), які є основоположниками найважливішого розділу фінансового менеджменту. В останнє десятиліття дана проблема зацікавила і українських вчених (О.А. Кравченко, Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб, О. Г. Біла, В. П. Савчук).

Дослідження широкого спектру точок зору на зміст поняття бюджетування дозволило виділити наступні основні аспекти цієї проблеми (рис. 1.1).

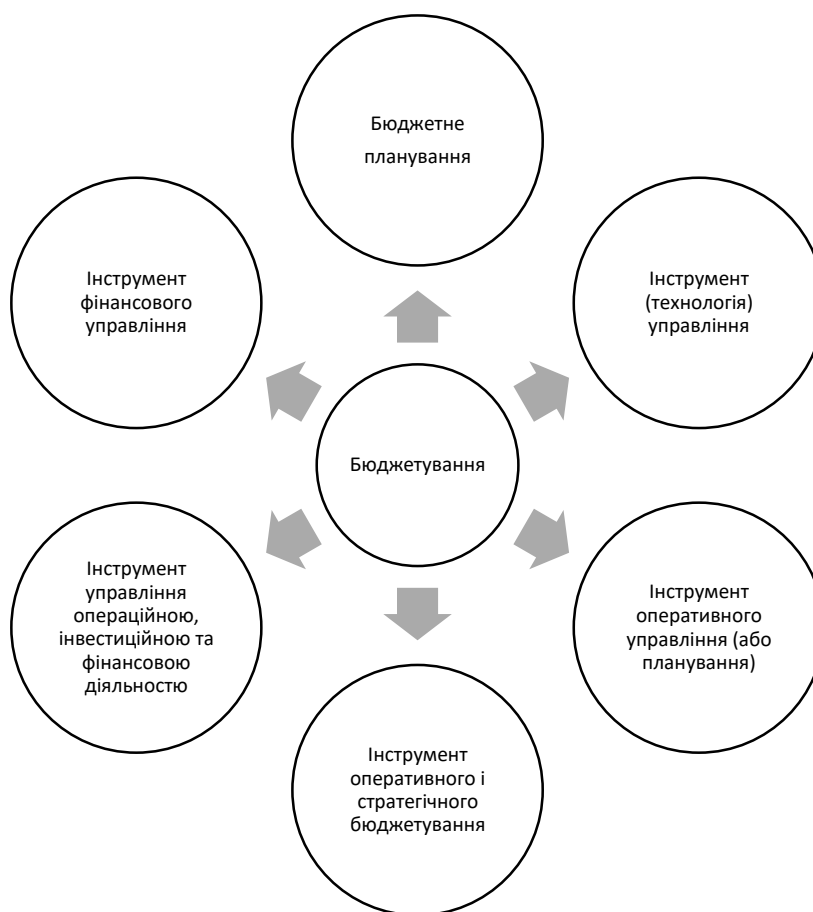


Рис. 1.1. Аспекти змісту поняття бюджетування

Джерело: сформовано автором за джерелами [1,2,3]

Ряд авторів розглядає бюджетування як інструмент (технологію) управління; інші - звужують зміст бюджетування до бюджетного планування. Багато дослідників і менеджерів-практиків вважають бюджетування виключно інструментом оперативного управління (або планування); інші - обґрунтовують необхідність виділення і використання оперативного та стратегічного бюджетування. Деякі автори відносять бюджетування до сфери фінансового управління, тоді як інші фахівці відводять бюджетуванню більш широке місце в системі управління, вважаючи його інструментом управління виробничою (операційною) і фінансовою діяльністю, або операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Не існує єдиної точки зору і на формулювання цільових установок, покладених в основу внутрішньо-фірмового бюджетування. В економічній літературі, в основному, переважає

загальна цільова установка на підвищення ефективності діяльності компанії; ряд авторів декларує орієнтацію на стратегічні цілі організації, але не конкретизуючи їх.

Головним елементом бюджетного управління є система бюджетів, що складається з основних бюджетів (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, розрахунковий баланс) і операційних бюджетів (бюджет продажів, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет управлінських витрат і ін.), на базі яких формується головний бюджет компанії, що допомагає керувати операційною ефективністю і необхідною для управління вартістю активів компанії [4].

Наявність широкої різноманітності приватних бюджетів зумовлюється специфікою і масштабами діяльності конкретного економічного суб'єкта. Так, специфіка бюджетування стивідорних компаній морського порту передбачає різноманіття бюджетів, що охоплюють різні моменти їхнього функціонування: бюджет виробничих витрат з розбивкою за статтями витрат, що включає в себе витрати на споживання енергоресурсів, ремонти обладнання, будівель і споруд, амортизацію; бюджет погашення кредитів і позик; бюджет кредиторської та дебіторської заборгованості та таке інше.

Роль і область бюджетування в загальній системі управління діяльністю компанії обумовлюється через його функції (рис. 1.2) [5, 6]:

1. Планування заходів, що ведуть до досягнення цілей організації. Складений бюджет повинен повністю відповідати розробленим і схваленим стратегічним планам компанії.

2. Координація дій всіх відділів компанії і типів діяльності, що включає в себе координування інтересів окремих співробітників і поділу відповідальності між виконавцями для досягнення намічених цілей.

3. Контроль оперативної діяльності.

4. Підвищення навичок і вміння співробітників. Робота над складанням бюджетів передбачає, перш за все, детальне вивчення діяльності всіх відділів компанії і їх взаємовідношення між собою.



Рис. 1.2. Функції бюджетування

Джерело: сформовано автором за джерелами [5,6]

Для більш детального розгляду суті бюджетування були досліджені принципи планування діяльності організації (рис. 1.3). Як показав аналіз, хоча принципи бюджетування і впливають із загальних принципів планування, але вони мають свої особливості [7, 8].

1. Принцип єдності - планування повинно включати в себе сукупність пов'язаних між собою елементів, які розвиваються в одному напрямку заради спільної прийнятої мети.

2. Принцип безперервності передбачає, що процес планування повинен мати безперервний характер і затверджені в організації бюджети повинні «ковзним» чином змінювати один одного. У цей же самий час вплив внутрішніх і зовнішніх обставин на діяльність компанії вимагає своєчасного коригування планів фірми.

3. Принцип координації має на увазі під собою взаємопов'язаність процесу планування всіх підрозділів компанії. Всі коригування, що вносяться

до плану однієї структурної одиниці фірми повинні знайти своє відображення і в планах інших підрозділів.

4. Принцип гнучкості, взаємопов'язаний з принципом безперервності. Його сутність полягає в додаванні плануванню властивості змінюватися при виникненні непередбачуваних ситуацій.

5. Принцип участі має на увазі під собою участь в процесі планування всіх співробітників компанії, не залежно від займаної ними посади.

6. Принцип точності. Плани компанії повинні носити конкретизований характер і бути деталізованими в залежності від умов діяльності фірми.



Рис. 1.3. Основні принципи бюджетування

Джерело: сформовано автором за джерелами [7, 8]

Крім того, бюджетування будується також на принципі самостійності бюджетів підприємства.

Принцип самостійності бюджетів передбачає [9]:

- право відокремлених центрів управління самостійно втілювати в життя бюджетний процес;

- присутність власних джерел доходів бюджетів кожного центру управління, які встановлюються відповідно до розроблених методів формування бюджету компанії;

- право центрів управління відповідно до розроблених методів самостійно визначати напрями витрачання коштів належних бюджетів;

- неможливість відшкодування за рахунок інших бюджетів втрат в доходів та додаткових витрат, що виникли в ході реалізації бюджету.

Таким чином, виходячи з вищесказаного, завдань, функцій бюджетування стивідорних компаній морського порту, дану систему слід доповнити принципом самостійності. Це продиктовано сучасними методологіями побудови бюджетних систем, орієнтованих на децентралізацію організаційної структури.

Плани компаній прийнято ділити на стратегічні, перспективні, бізнес-плани, поточні (річні) та оперативні. Змістом стратегічного планування є спільні цілі та політика компанії, а саме [10]:

- зміст рішення основних проблем організації;
- створення передумов для більш детального планування і прийняття поточних рішень;
- надання діяльності компанії в різні періоди послідовності і внутрішньої єдності.

Потрібно відзначити відсутність в літературі достатньою опрацювання економічних показників довгострокового і поточного періоду планування, що забезпечують виконання одного з основних принципів бюджетування - єдності.

Грунтуючись на вищевикладеному, пропонується наступне визначення бюджетування, що відображає його зміст. Бюджетування - це інструмент управління діяльністю компанії, що включає розробку, контроль, оцінку і аналіз виконання плану функціонування компанії, що формується у вигляді

системи бюджетів, що охоплюють всі сторони діяльності організації і містять вартісне вираження цілей, витрат ресурсів і результатів діяльності на майбутній період.

Система бюджетування компанії як складно структурованого об'єкта управління, що забезпечує активну внутрішньо-фірмову координацію діяльності по усіх ключових напрямках і елементах, що охоплює зміна господарських засобів і їх джерел, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення гнучкості функціонування, є головним інструментом реалізації стратегічних установок організації. Реальне довгострокове підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок використання і створення конкурентних переваг з цільовою орієнтацією на підвищення вартості компанії можливо тільки за умови, що поточна діяльність підприємства планується і контролюється виходячи із стратегічних цілей і забезпечує виконання тактичних завдань, які втілюються в конкретних показниках бюджетів.

Однак в діючих системах бюджетування притаманний ряд проблем, серед яких найбільш істотними є [11]:

- орієнтування бюджетів виключно на оперативне (а не стратегічне) управління;
- прийняття рішень без урахування їх впливу на вартість підприємства.

Для вирішення цих проблем потрібно розуміти, що тривалість бюджетного періоду досить жорстко визначається галузевої та індивідуальної специфікою підприємства, а також особливостями макроекономічного середовища, в якому воно функціонує. Ключовим принципом, на основі якого визначається тривалість бюджетного періоду, повинно бути переважання стратегічного управління над оперативним, оскільки поточна діяльність підприємства повинна підкорятися стратегічним цілям розвитку компанії. При виборі термінів бюджетного періоду необхідно уникати [12]:

- ведення бюджетної діяльності виключно для цілей поточного управління без розробки стратегічних планів розвитку;

- складання довгострокових програм і бізнес-планів розвитку, в тому числі і бюджетів, при відсутності жорсткого адекватного їм короткострокового бюджетування.

З вищесказаного випливає, що система внутрішньо-фірмового управління фірмою є комплексом взаємопов'язаних процесів стратегічного і оперативного управління.

Процес бюджетування в стивідорних компаніях морського порту має низку особливостей і є досить складним, дорогим і трудомістким процесом. Це пояснюється нерідко виникаючими потребами в коригування цілого набору показників, які були затверджені перед початком звітного періоду. У діяльності стивідорних компаній можна виділити цілий ряд параметрів, що впливають на витратні статті і результати виробництва, серед яких доцільно було б виділити план вантажно-розвантажувальних робіт, ціни на матеріали, запчастини та інші комплектуючі, необхідні для ремонту будівель і споруд, які схильні до значних коливань навіть в короткостроковому періоді. Також слід зазначити і вплив співвідношення попиту і пропозиції на перевантажування продукції. Наприклад, падіння попиту на який-небудь з видів вантажів, що перевантажується, може привести до зміни всієї виробничої програми. Внаслідок чого може виникнути необхідність в перерахунку найбільшої частини економічних параметрів, які характеризують виробничу діяльність стивідорних компаній: витрат на залізничну складову, фонд заробітної плати, і т.д.

Сучасні тенденції в області бюджетування стивідорних компаній призвели до того, що використовуючи лише короткострокове (операційне) бюджетування у відриві від стратегічного бюджетування стивідорних компаній проблематично в короткі терміни скласти збалансований, внутрішньо узгоджений план виробничо-господарської діяльності підприємства. Ще складніше вносити в нього необхідні корективи в залежності від ситуації, що склалася, тому що не буде видно, як ці корективи в подальшому вплинуть на розвиток компанії в цілому і на її ринкову вартість.

Тому сучасною тенденцією в області розвитку системи бюджетування в стивідорних компаніях є перехід управління на якісно новий рівень шляхом грамотного розподілу зусиль для взаємозв'язку стратегічного та операційного бюджетування з метою підвищення ефективності функціонування компанії.

1.2. Стратегічне та оперативне управління в системі бюджетування компанії

У той же час, практика стратегічного планування та управління компанією показує, що найчастіше стратегія компанії не підтримується поточним бюджетуванням. Можна виділити нижченаведені рекомендації, що допомагають створити в компанії ефективну, систему планування, що відображає стратегічні цілі підприємства і веде до їх реалізації.

Система бюджетування організації повинна відображати в собі всі поставлені стратегічні цілі розвитку підприємства і включати в себе, затверджені значення ключових показників діяльності підприємства і провідні способи для їх досягнення. З огляду на це при розробці бюджету кожен центр відповідальності має розуміти затверджені стратегічні мети розвитку компанії на затверджений період.

У бюджеті компанії повинні знаходити відображення ініціативи, на основі яких часто формуються стратегії, внаслідок чого виникає необхідність здійснювати процес бюджетування з урахуванням усіляких варіантів розвитку. На жаль, недостатня автоматизація обмежує бачення процесу бюджетування, здійснюваного зазвичай тільки з якої-небудь однієї точки зору. У підсумку, процес аналізу результатів і функціональний розподіл ресурсів і з точки зору всіляких стратегічних ініціатив в рамках таких систем виявляється неможливим.

Важливим елементом є і обов'язкове доведення стратегії компанії до відома кожного співробітника відділів. У процесі складання заходів плану

безпосередні учасникам процесу бюджетування повинні мати доступ до інформації, яка дозволяє їм оцінити, наскільки їх дії сприяють виконанню загальної стратегії компанії.

Для підвищення ефективності процесу бюджетування необхідно спільне здійснення параметрів планування. Для цього, безпосередні учасники процесу бюджетування повинні мати можливість відображати в проєктах бюджетів не тільки числові показники, але і коментарі з поясненнями для того, щоб керівники могли й надалі проводити їх детальний аналіз.

Однією з найбільш поширених помилок при побудові системи бюджетування в компанії є те, що, в основному, операційні та фінансові бюджети складаються на основі поточного планування, виробленого в попередньому періоді, хоча в ідеалі складання бюджету має ґрунтуватися на аналізі різних цілей і завдань [13].

Важливим етапом ефективного регулярного менеджменту є перетворення стратегічного бюджету в поточний бюджет і моніторинг його виконання. Дані, отримані в ході контролю за виконанням поточного бюджету, використовуються для аналізу виконання бюджету і коригування поточного і в ряді випадків стратегічного бюджету, що, в свою чергу, може привести до коректування стратегії компанії (рис.1.4).

Система бюджетування компанії як складно структурованого об'єкта управління, що забезпечує активну внутрішньо-фірмову координацію діяльності по усіх ключових напрямках і елементах, охоплює зміну господарських засобів і їх джерел, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення гнучкості функціонування, є головним інструментом реалізації стратегічних установок організації.

Реальне довгострокове підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок використання і створення конкурентних переваг з цільовою орієнтацією на підвищення вартості компанії можливо тільки за умови, що поточна діяльність підприємства планується і контролюється виходячи з

стратегічних цілей та тактичних завдань, що забезпечують їх виконання, які втілюються в конкретних показниках бюджетів.

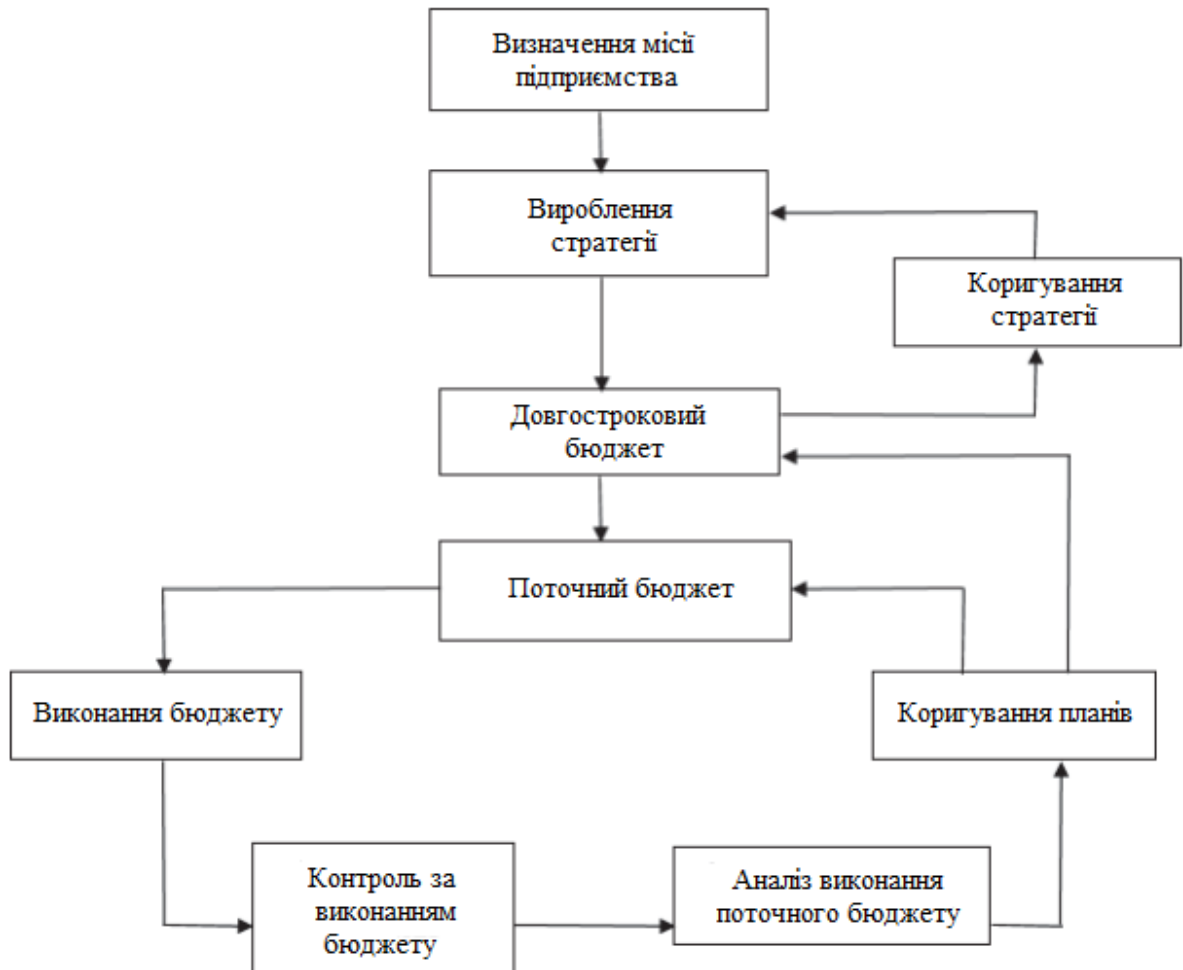


Рис. 1.4. Взаємозв'язок поточного та стратегічного бюджетування

Джерело: [14]

Побудова збалансованої системи показників (ЗСП) і її подальша проекція на бюджет компанії дозволяє ефективно вирішити питання формування стратегічно орієнтованої системи бюджетування. Збалансована система показників дає бюджетній системі набір показників, планові значення за якими і необхідно визначити. І навпаки - бюджетна система є для збалансованої системи показників постачальником планових і цільових значень.

Між збалансованою системою показників і бюджетами виникають різні форми зв'язку. По-перше, ряд показників карти ЗСП подається на вхід контуру бюджетування безпосередньо (наприклад, виручка від реалізації) і безпосередньо формує відповідні бюджети (бюджет продажів). Інші показники, не будучи пов'язані з бюджетами безпосередньо (наприклад, виробнича собівартість), виявляють набір факторів діяльності (витрата матеріалу), які далі визначають відповідні бюджети (бюджет прямих матеріальних витрат). Третя форма зв'язку між ЗСП і бюджетами виникає в тих випадках, коли стратегічні заходи (наприклад, просування торгових марок) розкладаються на оперативні завдання (рекламна компанія) і тим самим формують відповідні бюджети (бюджет комерційних витрат) [15].

Таким чином, бюджет підприємства, розроблений на основі ЗСП, описує в оперативному періоді цільові фінансові та нефінансові показники.

Збалансована система показників, розроблена Р.Капланом і Д.Нортон, - це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору показників, відібраних таким чином, щоб відбити всі істотні з точки зору стратегії аспекти її діяльності [16].

Термін «збалансованість» має на увазі багатоплановість самої концепції, яка ґрунтується на зв'язках між фінансовими і нефінансовими показниками, стратегічними та операційними рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії.

Розробка ефективного інструментарію відображення системи стратегічних цілей і методів їх досягнення в параметрах поточного бюджету є однією з важливих проблем при побудові системи бюджетування компанії, що гармонійно поєднує в собі функції стратегічного і оперативного управління [17].

Не торкаючись всіх аспектів проблеми, зокрема, розробки в області ефективності діяльності в економіці, розглянемо основні етапи розвитку показників ефективності в зарубіжній літературі [18,19,20,21,22].

1. RETURN ON INVESTMENT (ROI)

Першою і найпоширенішою з усіх застосовуваних систем оцінки ефективності діяльності є система компанії Du Pont, розроблена ще в 1919 році.

Основа системи - коефіцієнт ROI (Return on Investment), який визначається як відношення прибутку до інвестованого капіталу.

Перевагою даної системи ефективності, заснованої на ROI, є її простота розрахунку. Проте, система ROI жорстко орієнтована на показник прибутку, що не може бути достовірною характеристикою ефективності діяльності фірми. І хоча показником, що характеризує ефективність бізнесу, традиційно вважався прибуток, згідно сучасним підходам до оцінки бізнесу в якості основного критерію його ефективності слід розглядати вартість компанії. Так як прибуток є «бухгалтерським» показником і залежить від застосовуваної в компанії облікової політики (на розмір прибутку, наприклад, впливає рішення про створення того чи іншого резерву, хоча фактично створення резерву - це лише проводка в облікових регістрах, що не змінює фінансового становища компанії). Крім того, прибуток є показником, який визначається за підсумками конкретних періодів (місяць, квартал, рік), а значить, не враховує ефекту від управлінських рішень, який очікується в довгостроковій перспективі. Прибуток - це відображення шляху, пройденого бізнесом за один рік. Цей показник не враховує стратегічних рішень, результат яких буде видно лише через 3-5 років, але саме такі рішення, в кінцевому рахунку, визначають успішність компанії і збільшення її вартості для власників.

2. RETURN ON ASSETS (ROA)

Продовженням системи DuPont стала система рентабельності активів ROA (Return on Assets):

$$\text{ROA} = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) * (\text{Виручка} / \text{Активи}) \quad (1.1)$$

В системі ROA основним об'єктом аналізу виступає рентабельність активів. Аналіз вивченої літератури показує, що протягом останніх 30 років найбільші корпорації світу вибирали саме цей показник в якості одного із стратегічних орієнтирів.

3.RETURN ON EQUITY (ROE)

Наступний показник, який служив як стратегічний орієнтир - рентабельність власного капіталу (ROE) - являє собою багатофакторну модель Du Pont:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} = \\ &\text{Рентабельність активів} * \text{Мультиплікатор капіталу} = \\ &(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) * (\text{Активи} / \text{Власний капітал}) \quad (1.2) \end{aligned}$$

Підставивши в цей вираз формулу розрахунку ROA, отримуємо:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) * (\text{Виручка} / \text{Активи}) \\ &\quad * (\text{Активи} / \text{Власний капітал}) \quad (1.3) \end{aligned}$$

Необхідно відзначити, що показник ROE не дозволяє в повній мірі оцінити ефективність досягнення головної мети фірми - зростання її вартості - перш за все, тому, що не враховує ризик і інвестиції.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку економічної науки для оцінки досягнення мети щодо зростання вартості компанії виникла необхідність в принципово новому підході до аналізу ефективності діяльності, яким і став показник EVA (Economic Value Added) - економічна додана вартість.

Концептуальна модель EVA є найважливішою ланкою системи управління вартістю компанії (VBM). Дана система створює єдину базу для прийняття управлінських рішень, засновану на додаванні вартості до інвестицій акціонерів (власників). Вартісний підхід реалізується на всіх рівнях організації і передбачає, що планування, організація, мотивація і контроль

спрямовані на ідентифікацію, формування та використання основних чинників нарощування вартості компанії.

Показник EVA відображає, наскільки успішно підприємство створює додану вартість, і обчислюється таким чином:

$$EVA = NOPAT - WACC * CE, \quad (1.4)$$

де NOP AT - операційний прибуток після сплати податків;

WACC- середньозважена вартість капіталу;

CE - інвестований капітал, рівний різниці між активами і безпроцентними поточними зобов'язаннями (заборгованість постачальникам, бюджету, отримані аванси, інша кредиторська заборгованість).

Альтернативний спосіб підрахунку економічного прибутку або EVA відомий як "спред". Для цього береться показник перевищення рентабельності інвестованого капіталу (ROCE) над вартістю залучення капіталу і множиться на величину інвестованого капіталу [18, стор. 45]:

$$EVA = (ROCE - WACC) * CE, \quad (1.5)$$

де ROCE – дохідність інвестованого капіталу;

$$ROCE = NOPAT / CE \quad (1.6)$$

Необхідно відзначити, що показник ROCE використовується багатьма компаніями в останні десятиліття як самостійний критерій ефективності діяльності, однак він має ті ж вади, як і ROA та ROE.

Історично EVA має в своїй основі показники "залишковий дохід" і "економічний прибуток". Показник "залишковий дохід" став застосовуватися в General Motors, і широко висвітлювався як важлива концепція виміру професорами американських шкіл бізнесу в 1960-х і 1970-х роках. Поняття

"економічний прибуток" стало активно використовуватися в 1980-х роках. Але по-справжньому ця ідея стала популярна тоді, коли консультативна фірма Stem Stewart в Нью-Йорку розробила власну версію, яка отримала торгову марку, і назвала її привабливим ім'ям EVA [18, стор. 33]. В даний час менеджмент, заснований на цінності (value-based management), широко висвітлюється в економічній літературі.

Нерідко концепції Value Based Management на основі EVA і Balanced Scorecard розглядаються як альтернативи. На нашу думку, це не зовсім коректно, тому що вони виконують різні завдання. Концепція VBM спрямована на постановку мети бізнесу, визначення факторів, що впливають на вартість, поетапний вимір створення вартості на основі індикатора економічної доданої вартості (EVA). У свою чергу, система збалансованих показників ефективності організації (ЗСП) створює механізми розробки і реалізації стратегії для досягнень цілей бізнесу, забезпечуючи об'єктивну базу достовірної оцінки ефективності їх досягнення за рахунок використання широкого спектру ключових показників, в тому числі нефінансових. Таким чином, спільне використання інструментів EVA і ЗСП, дозволяє зв'язати математичну точність і економічну обґрунтованість першого з цілісністю і системністю другого, що створює фундаментальну наукову основу формування ефективного інструменту управління компанією – систему бюджетування.

1.3. Критерії відбору показників системи бюджетування на основі інструментів стратегічного управління

Центральним завданням формування системи бюджетування на основі запропонованих інструментів стратегічного управління є відбір ключових індикаторів ЗСП, що визначають основу поточних операційних і фінансових бюджетів компанії.

На думку Роберта С. Каплана і Дейвида П. Нортон «правильно складена збалансована система повинна бути комплексом показників результатів і факторів, що сприяють їх досягненню [20]. Без вказівки цих факторів неможливо зрозуміти, які були досягнуті підсумки. Крім того, за допомогою тільки показників неможливо оцінити на ранніх етапах, наскільки успішно здійснюється стратегія компанії. І навпаки, такі фактори, як тривалість тимчасового циклу або відсоток браку (число дефектів на мільйон виробів), без показників результатів можуть сприяти досягненню короточасних операційних поліпшень, але не відображають їх вплив на стан клієнтської бази і, відповідно, на фінансові результати. Добре розроблена ЗСП повинна включати збалансований комплекс результатів (індикатори вже зробленого) і факторів досягнення майбутніх результатів (показники того, що буде зроблено)».

Відбір ключових показників (індикаторів) - кроковий процес, алгоритм якого розроблений в дипломній роботі (рис. 1.5).

Відбір показників діяльності компанії - досить творчий і трудомісткий процес, тому що часом дуже важко вибрати один показник з декількох альтернатив. Відібрані показники є центральними елементами ЗСП і служать контрольною точкою і орієнтиром для руху всієї компанії. Розробляючи показники для власника компанії, необхідно розробити і запропонувати на певний термін кілька альтернативних показників оцінки діяльності кожного департаменту (служби, відділу). Єдина умова - показники повинні бути кількісними. Джерелом для відбору цільових значень показників можуть бути [23]:

- стратегічні цілі компанії;
- галузеві показники;
- покрокове поліпшення існуючих результатів діяльності компанії;
- нові оцінки бізнесу.

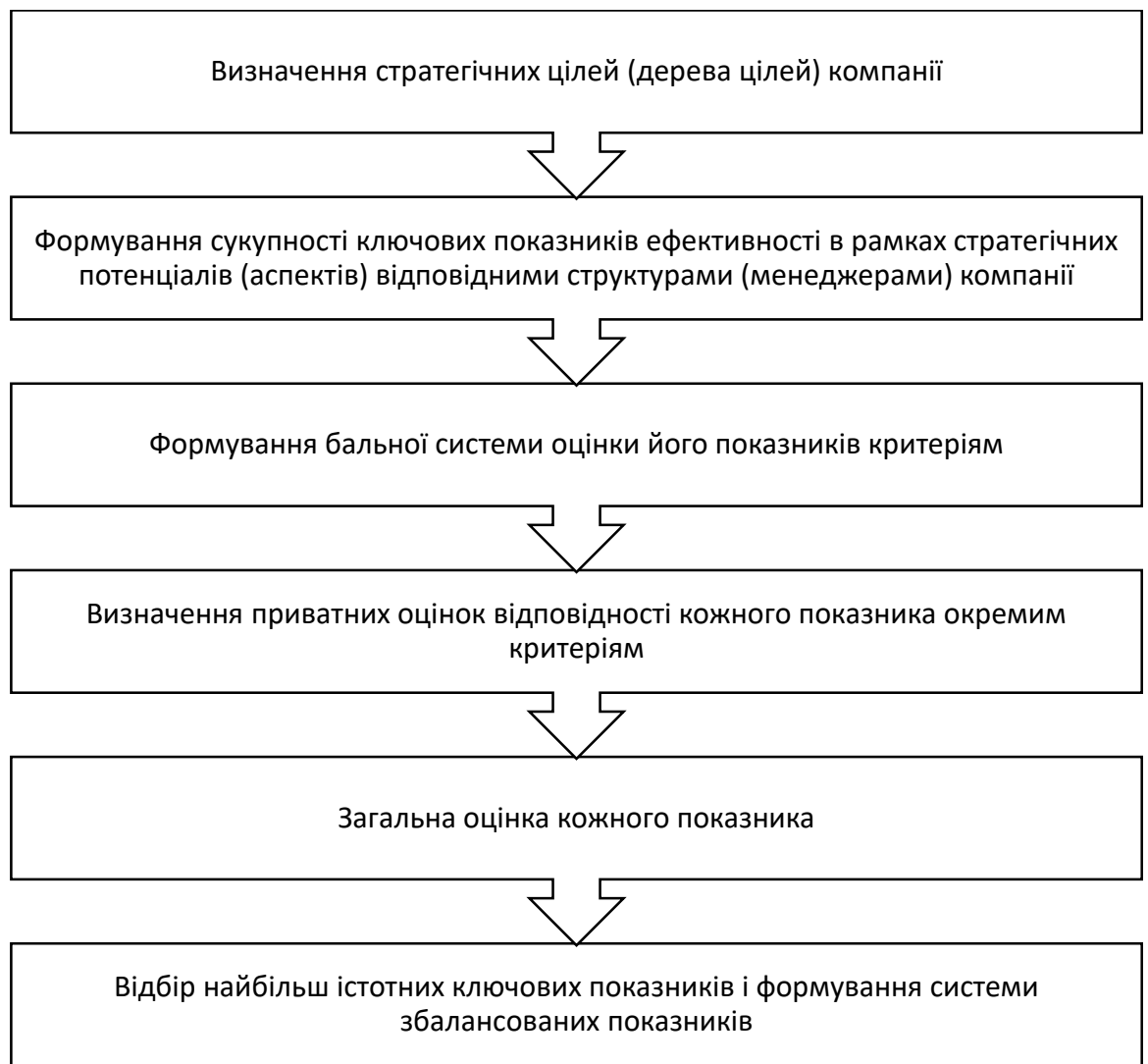


Рис. 1.5. Алгоритм відбору ключових показників

Джерело: [23, 24, 25]

Після вибору показників наступним етапом буде проведення їх оцінки на відповідність певним критеріям. Щоб зрозуміти принцип роботи цієї технології зупинимося на її описі більш докладно. Критеріїв відбору показників кілька [25].

Зв'язок зі стратегією. Це критерій один з найважливіших, оскільки ЗСП - це інструмент перекладу стратегії компанії в конкретні дії за допомогою контролю показників її діяльності. Більшість компаній використовують різні показники діяльності, за якими керівництво діагностує ситуацію в компанії і використовує отримані дані для поточного оперативного управління. На жаль, в більшості випадків ці показники не пов'язані безпосередньо зі стратегією.

Вибір показників діяльності, які не впливають на реалізацію стратегії, призводить до того, що менеджери будуть витрачати цінні ресурси на виконання показників, від яких не залежить досягнення загальних цілей фірми. І навпаки, оцінка стратегічно орієнтованих показників дозволяє тримати організацію під контролем і швидко реагувати на проблеми, які потребують негайного вирішення [24].

Кількісне вираження. Нерідко консультанти, які займаються впровадженням ЗСП в організації, не завжди добре розбираються в особливостях бізнесу, часто прагнуть включити показники, що мають на увазі суб'єктивну оцінку діяльності компанії. Наприклад, оцінюючи постачальників за показниками: «хороший», «середній» або «задовільний», один менеджер може оцінювати постачальника в значенні «хороший», а для іншого - цей же постачальник насилу потрапить в категорію «задовільний». Однак якщо постачальників оцінювати по відсотку своєчасної доставки продукції, результати будуть об'єктивними і однозначними для всіх керівників компанії. В цьому випадку оцінка «10% затримок в доставці продукції від розміщених у постачальника замовлень» буде зрозуміла всім.

Доступність. В процесі розробки ЗСП виникають показники, яким дали назву відсутні показники [27]. Це такі показники діяльності, які раніше не були зафіксовані і необхідність в яких прийшла тільки в процесі впровадження ЗСП. Безумовно, виявлення нових показників є однією з переваг ЗСП. Виявлення нового відсутнього показника, швидше за все, вказує на те, що в даний час процес, що впливає на формування цього показника, в компанії належним чином не управляється. Розробляючи показники, потрібно обов'язково розрахувати витрати і вигоди, пов'язані з їх визначенням. Цілком можливо, що новий показник зажадає істотних фінансових вкладень в інфраструктуру інформаційних технологій компанії.

Дохідливість. В кінцевому підсумку створення ЗСП повинно мати на меті мотивувати менеджмент компанії до активних дій. Цього важко домогтися, якщо хтось із членів команди не розуміє значення обраних

показників. Менеджери, які використовують ЗСП, повинні ясно розуміти операційне стратегічне значення кожного показника. Також має бути зрозумілим (або роз'яснено) бажаний напрямок зміни показника. Якщо менеджери, пропонуючи показник, не знають, добре або погано мати високе (низьке) числове значення даного показника, то такий показник, швидше за все, слід замінити на інший. Кожен показник повинен бути зрозумілим менеджерам за своїм змістом і можливості впливу на її значення [23].

Збалансованість. У ЗСП збалансованість має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між фінансовими і нефінансовими показниками, стратегічними та операційними рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а так само між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності. Одним з важливих факторів є ціна. Еластичність попиту на товар, вироблений компанією, у клієнтів змушує її знижувати ціни і збільшувати штат торгових представників. Збільшення штату має забезпечити задоволення у клієнтів поточного і майбутнього попиту, викликаного зниженням цін. Однак різке зниження цін і збільшення штату призводять до різкого падіння прибутковості компанії. Адже за короткий проміжок часу істотно збільшилися її витрати і знизився дохід. Такий ефект називається субоптимізацією (тобто поліпшенням одного показника за рахунок інших). Хоча ЗСП вимагає шукати оптимальні поєднання і приймати рішення по розподілу ресурсів, керівники компанії навряд чи захочуть створити таку ситуацію, при якій орієнтація на певні показники фактично призводить до зниження конкурентоспроможності компанії. Слід забезпечити таке співвідношення показників, при якому зростання обсягу продажів, обумовлений зниженням цін і збільшенням штату торгових представників, забезпечить виконання показника «норма прибутковості» [27].

Після обговорення критеріїв, доцільно провести відбір зібраних показників за допомогою порівняльної таблиці. Для цього необхідно записати відібрані показники під назвою кожної із стратегічних тем і оцінити їх відповідно до означених вище критеріїв. Найбільше значення показника може

бути встановлено рівним 10 балам. Наприклад, якщо ми оцінюємо у фінансово-стратегічній темі рентабельність продажів, то цим показникам можна присвоїти 10 балів за доступність критерію, з огляду на фінансовий характер використовуваної інформації.

Заповнені усіма топ-менеджерами таблиці підсумовуються накладенням однієї таблиці на іншу (осередок однієї таблиці підсумовується з аналогічним осередком другої таблиці і т.д.), а потім отриманий результат по кожному з показників ділиться на кількість використаних для обробки таблиць, отриманий результат заноситися в підсумкову таблицю. Таким чином, ми отримуємо можливість оцінити в балах вагомість кожного відібраного нами показника (по вертикалі) і відповідність в балах всієї суми показників критеріям відбору (по вертикалі).

У таблиці 1.1. наводяться приклади деяких важливих збалансованих показників, рекомендованих до застосування.

При цьому в таблиці 1.1. міститься тільки приблизний перелік можливих збалансованих показників відповідно до угруповань, проаналізованих вище. У кожному конкретному випадку слід аналізувати стратегічні завдання компанії і визначати зовнішнє і внутрішнє оточення з метою складання найбільш ефективного набору показників для найбільш повного управління стратегією.

Після цього для кожного показника визначаємо його результуючі характеристики.

Цільові значення показників визначаються на підставі діючих внутрішніх документів, галузевих нормативів, поліпшення трендів і т.д.

Частота оновлення показників визначається вибором за наступними критеріями:

- О - для щоденних;
- К – щотижневих;
- М – щомісячних;
- Q – квартальних;
- А - річних.

Таблиця 1.1.

Приклади збалансованих показників

Фінанси	Клієнти (відносини зі споживачами послуг)
– зростання активів; – зростання чистого прибутку; – річний обсяг продажів; – прибуток; – зростання капіталізації (акціонерної вартості); – доходність окремих активів; – прибуток в розрахунку на одного співробітника; – рентабельність власного капіталу; – співвідношення власних і позикових коштів.	– кількість клієнтів; – ставка повернень товару; – зростання клієнтської бази; – продаж на одного клієнта в рік; – частка ринку за продуктами; – індекс задоволеності клієнтів; – кількість і зростання каналів продажів і обслуговування клієнтів.
Внутрішні бізнес процеси	Персонал
– рівень продуктивності праці; – кількість створених інновацій; – оборотність запасів і сировини; – адміністративні та інші не виробничі витрати; – тривалість виробничого циклу.	– плинність кадрів; – витрати на навчання або підвищення кваліфікації; – індекс задоволеності співробітників.

Джерело: [23, 24, 27]

Ступінь надійності показників визначається виходячи з трьох варіантів:

- V - надійність висока;
- M - надійність середня;

– L - низька надійність.

Можливість розрахунку показників (фінанси, клієнти і т.д.) - так / немає.

Формування та затвердження значень результуючих показників закінчує стратегічний етап впровадження ЗСП. Після чого топ - менеджмент компанії повинен перейти до тактичних кроків реалізації ЗСП.

РОЗДІЛ 2

ФУНКЦІОНУВАННЯ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ В РИНКОВИХ УМОВАХ

2.1. Світові тенденції розвитку морських торговельних портів

Пандемія Коронавірусного захворювання (COVID-19) наочно продемонструвала глобальну взаємозалежність держав і послужила поштовхом до розвитку нових тенденцій, які змінюють вигляд морського транспорту. Сектор знаходиться на переломному етапі, стикаючись не тільки з безпосередніми проблемами, які визвала пандемія, але і з довготривалим факторами в діапазоні від зрушень в структурі виробничо-збутових систем і моделей глобалізації до змін стереотипів споживання і витрачання коштів, зростаючої уваги до питань оцінки ризиків та підвищення стійкості до потрясінь, а також в галузі сталого розвитку та низьковуглецевої економіки.

В умовах пандемії на перший план вийшло питання про значення морського транспорту як ключового сектора для здійснення безперебійних поставок життєва важливих продуктів і глобальної торгівлі в кризовий період, на етапі відновлення і після повернення до нормального життя. Багато організацій, в тому числі ЮНКТАД та інші міжнародні організації, опублікували рекомендації та роз'яснення, в яких підкреслюється необхідність забезпечення безперебійного функціонування даного сектора з захистом при цьому працівників портів та моряків від пандемії. Вони підкреслили, що судна повинні відповідати міжнародним вимогам, включаючи санітарні обмеження, а порти - залишатися відкритими для морських і змішаних перевезень.

Глобальна криза в сфері охорони здоров'я і економіки, спровокована пандемією COVID-19, в корені змінила ситуацію в області морського транспорту і торгівлі та серйозно позначилася на перспективах зростання. За даними ЮНКТАД у 2020 році обсяг міжнародних морських перевезень

скоротився на 4,1%. Як показано на рис.2.1., зростання морської торгівлі сповільнюється відповідно до уповільнення зростання світового ВВП. В умовах викликаних пандемією дезорганізації виробничо-збутових ланцюжків, скорочення попиту і невизначеності світової економічної ситуації глобальна економіка серйозно постраждала від подвійного шоку - і в області попиту, і в області пропозиції.

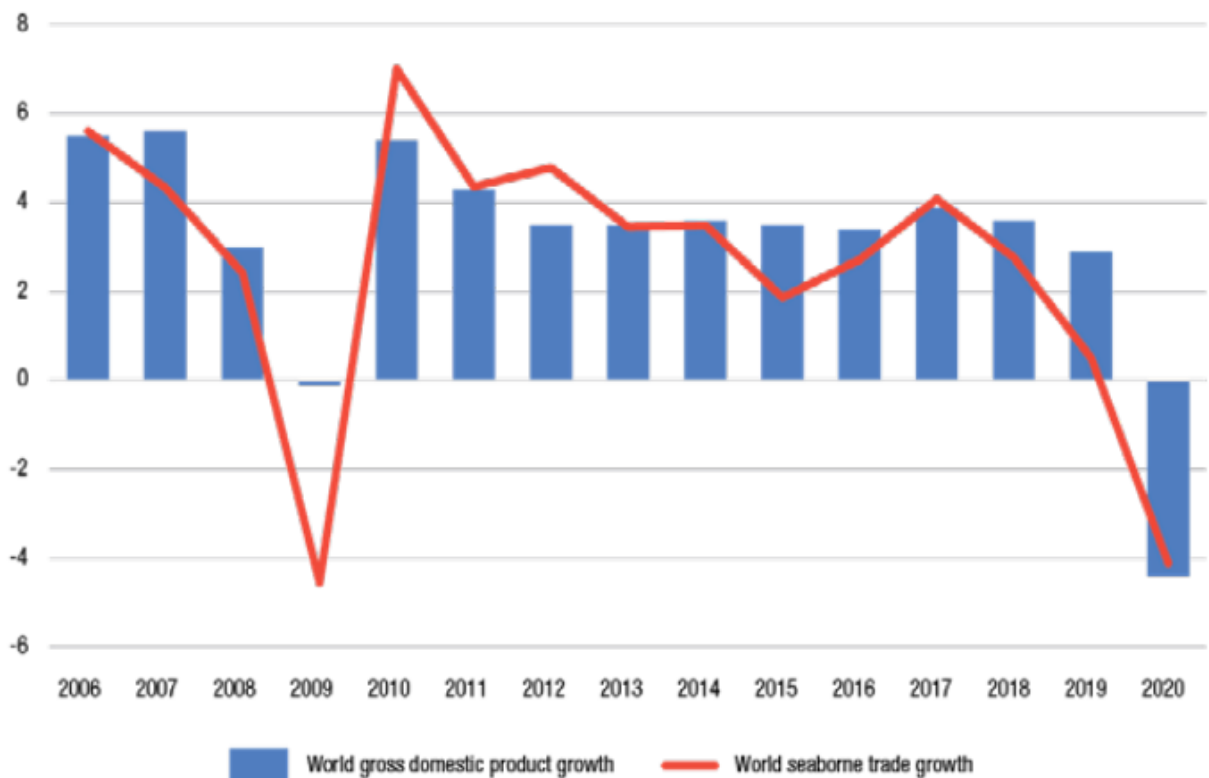


Рис. 2.1. Розвиток міжнародної морської торгівлі та світового виробництва, 2006–2020 рр., (щорічна зміна у відсотках)

Джерело: [28]

Ці тенденції розвивалися на тлі показників 2019 року, коли спостерігалася уповільнення динаміки міжнародних морських перевезень. Зростання світового обсягу виробництва і товарної торгівлі стримувалося хронічної напруженістю в торгових відносинах і значущою невизначеністю в політиці, так у 2019 обсяг перевезень зріс на 0,5% проти 2,8% в 2018 році, склавши 11,08 млрд тон. Паралельно з цим темпи зростання вантажообігу

контейнерних портів світу сповільнилися до 2% у порівнянні з 5,1% в 2018 році.

Фактори напруженості в торгівлі обумовили зміну сформованої картини перевезень, оскільки в результаті пошуку альтернативних ринків і постачальників відбулася переорієнтація вантажопотоків з Китаю на інші ринки, особливо в країнах Південно-Східної Азії. Сполучені Штати Америки збільшили свій товарний експорт в інші країни світу, що допомогло компенсувати скорочення їх експорту в Китай.

Виступаючи ключовими учасниками міжнародної торгівлі і найважливішими центрами логістичних мереж і глобальних виробничо-збутових ланцюжків, морські порти є двигуном процесів глобалізації виробництва, розширення доступу до ринків і ефективної інтеграції в глобальну економіку. Світові морські порти є основними інфраструктурними об'єктами, обслуговуючими судноплавство і торгівлю, і їх показники роботи багато в чому визначається розвитком світової економіки і торгівлі.

Оскільки більше 80% світової торгівлі товарами по фізичному обсягу проходить через порти всіх країн світу і майже дві третини вантажів завантажуються і вивантажуються в портах країн, що розвиваються, неможливо переоцінити стратегічне значення портів, які добре функціонують і ефективні для економічного зростання і розвитку. У світових портах здійснюється обробка суден і вантажів на різних етапах портових операцій, включаючи берегову зону, причал, складські площі і тилові райони порту. Тому підвищення ефективності роботи порту на різних етапах обробки вантажів і суден має вирішальне значення для загальної ефективності і забезпечення того, щоб вигоди, одержувані на одному сегменті логістичного ланцюжка морського транспорту, що не були зведені нанівець неефективністю, існуючої в інших ланках цього процесу.

Як зазначено на рис. 2.2, незважаючи на пандемію, заходи суден в порти збільшилися на 6,07 %, у зв'язку з тим, що порти ще більше покращили

загальну ефективність, так як середній час перебування судна в порту зменшився на 0,41% , від 0,970 до 0,966 днів.

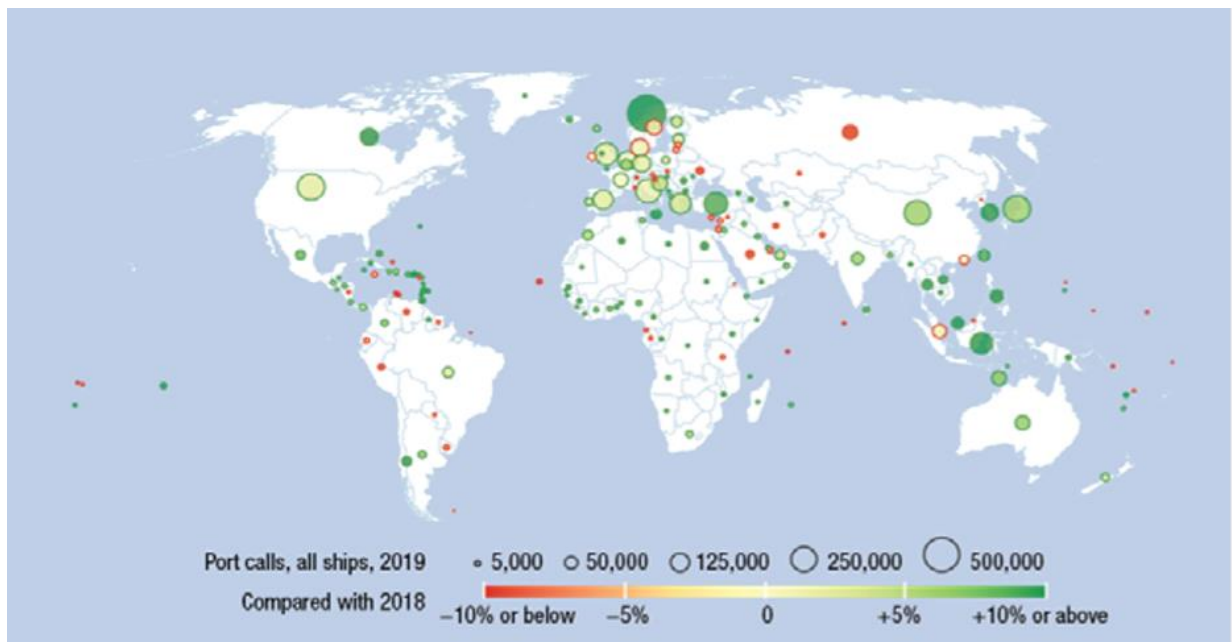


Рис. 2.2. Заходи в порти, всі типи суден, 2020 р.

Джерело: [28]

Діяльність морських портів є важливим фактором, що визначає складову логістичних витрат у виробництві товарів. Чим більше часу судно проводить в порту, тим менше часу воно має для перевезення вантажів морем. Більш тривалий час перебування в порту призведе або до підвищення швидкості на морі і, отже, до більших витрат палива і викиду вуглекислого газу або до потреби використання додаткових суден для підтримки вантажообігу. Це також призводить до збільшення часу транзиту та підвищення витрат на зберігання товарів. Жоден із цих результатів не бажаний для перевізників або вантажовідправників. Для портів теж швидший час обороту важливий, оскільки вони ефективно збільшують свою пропускну здатність та потужність. Тому оперативні оберти взаємно приносять користь.

Глобальна зміна кількості заходів суден в порти в першому та другому кварталах 2020 року порівняно з першим та другим кварталами 2019 року за типами суден зазначена на рис. 2.3.

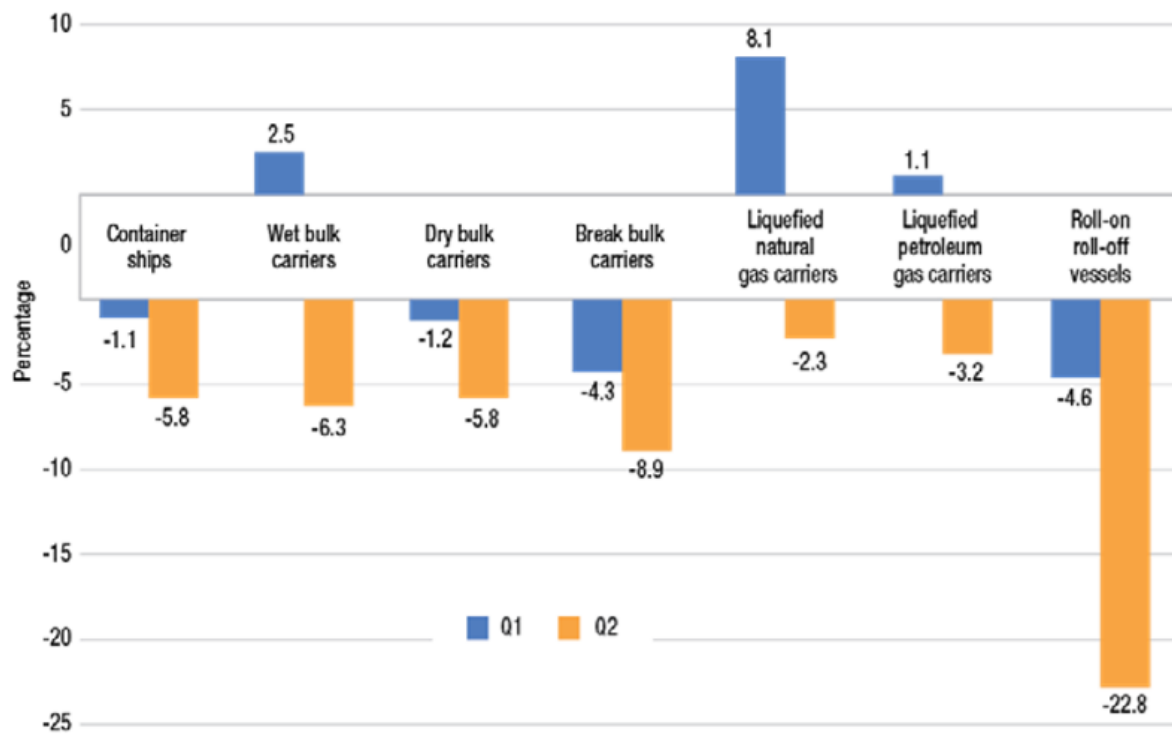


Рис. 2.3. Глобальна зміна кількості заходів суден в порти в першому та другому кварталах 2020 року порівняно з першим та другим кварталами 2019 року, вибрані типи суден

Джерело: [28]

Порти також стикаються з проблемами, обумовленими мінливою динамікою ринку лінійного судноплавства, необхідністю впровадження технологічних нововведень, пов'язаних з поширенням цифрових технологій, вимогами виконання широкого глобального порядку в галузі сталого розвитку та завданням підтримки конкурентоспроможності та задоволення потреб світової економіки і торгівлі [29, 30].

У 2020 році п'ять з 10 найкращих портів розташовані в Китаї (Шанхай, Нінбо, Гонконг, Циндао та Сямень), три знаходяться в інших країнах Азії (Малайзія, Республіка Кореї та Сінгапуру), а два - в Європі (Бельгія та Нідерланди). Індекс участі у лінійному судноплавстві майже всіх 10 найкращих портів значно зріс з 2006 р., крім Гонконгу та Китаю (зазначено на рис. 2.4).

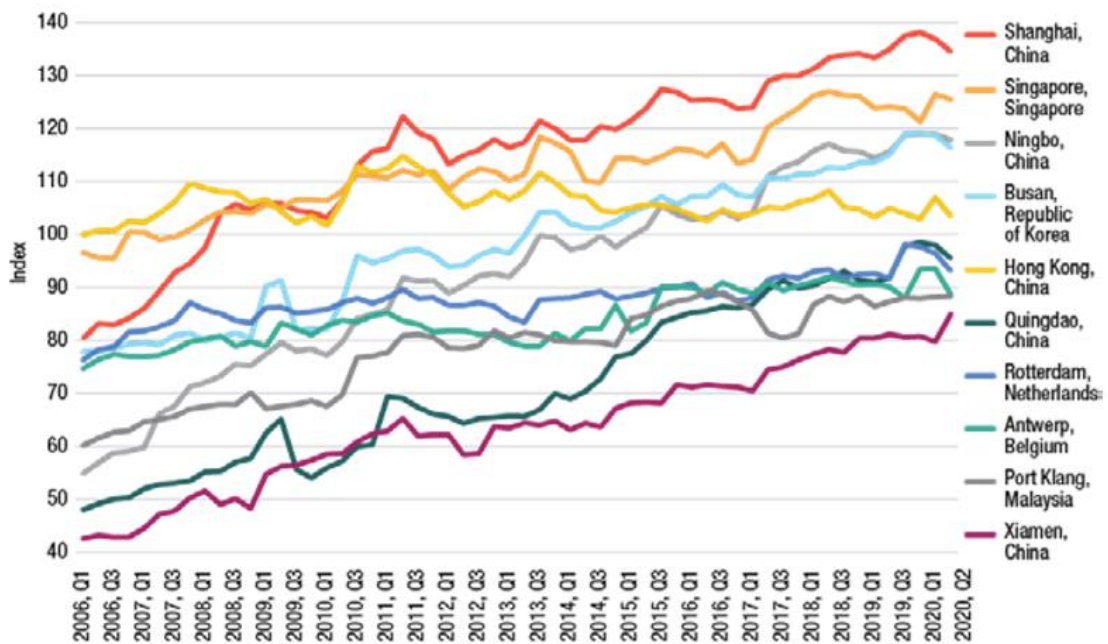


Рис. 2.4. Індекс участі у лінійному судноплавстві 10 найкращих портів,
перший квартал 2006 р. - другий квартал 2020 р

Джерело: [28]

Індекс участі порту у лінійному судноплавстві генерується для всіх контейнерних портів світу, які регулярно отримують послуги з перевезення контейнерів. У другому кварталі 2020 року, послуги з перевезення контейнерів у 939 портах по всьому світу, збільшилися на 12,6 % порівняно з 2006 роком, але це на 3,6 % менше порівняно з першим кварталом 2019 року, коли відбувся глобальний пік у галузі лінійних перевезень. Найбільший спад відбувся протягом перших 6 місяців 2020 року у відповідь на пандемію COVID-19.

На рис. 2.5 зображено індекс зв'язку лінійного судноплавства провідних регіональних портів. Кілька регіональних лідерів відчули стрибок індексу у другому кварталі 2020 року, оскільки їм вдалося залучити додаткові послуги за допомогою більших суден.

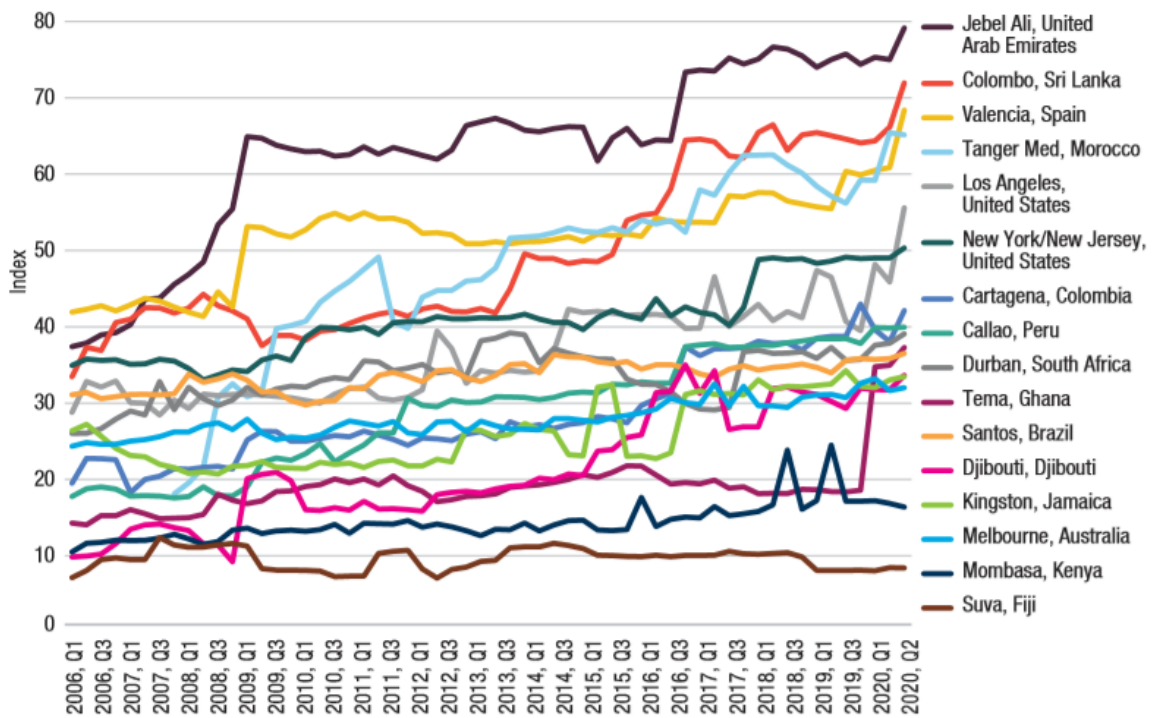


Рис. 2.5. Індекс зв'язку лінійного судноплавства провідних регіональних портів, перший квартал 2006 р. - другий квартал 2020 р

Джерело: [28]

Вантажообіг портів є широко використовуваним показником, що дозволяє судити про функціонування портів і їх здатності залучати вантажі і судна.

Оскільки вантажопотоки в значній мірі визначаються змінами в попиті, обсяг вантажообігу портів дає уявлення про стан світової економіки і потенційних потребах в розвитку транспортної інфраструктури та інвестиціях. Тому обсяг вантажообігу портів, включаючи всі види вантажів, може служити одним з ключових економічних показників.

Світова торгівля, ланцюжки поставок, виробничі процеси і економічна інтеграція країн багато в чому залежать від ефективності портових систем та відповідного логістичного забезпечення.

Як основні учасники міжнародної торгівлі та логістики, центральні вузли у світових ланцюгах поставок, морські порти продовжують підтримувати глобалізовані процеси захисту, доступ до ринку та ефективну

інтеграцію у світову економіку. Світові морські порти є основними інфраструктурними надбаннями, які обслуговують судноплавство та торгівлю, і їх ефективність значною мірою визначає розвиток світової економіки та торгівлі.

2.2. Стивідорна діяльність в морських портах України

Україна володіє найпотужнішим портовим потенціалом серед всіх країн Чорного моря. На узбережжі Чорного та Азовського морів знаходиться 18 морських торгових портів і 12 портпунктів.

Причальний фронт і територію портів обслуговують близько 600 порталних кранів, тисячі навантажувачів різних типів і інших одиниць портової техніки. Порти мають більше 330 тис. м² критих складів і більше 2,5 млн. м² відкритих складських площ.

Найбільш значними з морських торговельних портів України є розташовані неподалік один від одного Одеський, Чорноморський і Южний порти. На їх частку припадає приблизно 60% усього вантажообігу українських морських торговельних портів. Ці порти мають найкращі морські підходи, осадка прийнятих суден до 14,5 м., в той час як інші в стані приймати судна зі значно меншою осадкою.

У гирлової частини найбільших українських річок Дніпра і Південного Бугу розташована інша група морських торговельних портів - Миколаївський, Херсонський, Олександрівськ, що працюють як з навалювальними, так і з генеральними вантажами.

На північному узбережжі Азовського моря розташовані Бердянський і Маріупольський морські торговельні порти, для яких характерна близькість до найбільш промислово розвинених районів України.

Україна має також три морських торговельних порти в низов'ях Дунаю - Ренійський, Ізмаїльський і Усть-Дунайський. Через ці порти проходять вантажопотоки в напрямку придунайських країн [33, 34].

Динаміка перевантаження вантажів портами України по роках з 2016 по 2020 рік представлена на рис. 2.6.

За 12 місяців 2020 року оператори в морських портах України обробили 158,86 млн т вантажів, що на 1,14 млн т або на 0,7% менше, ніж в 2019 році.

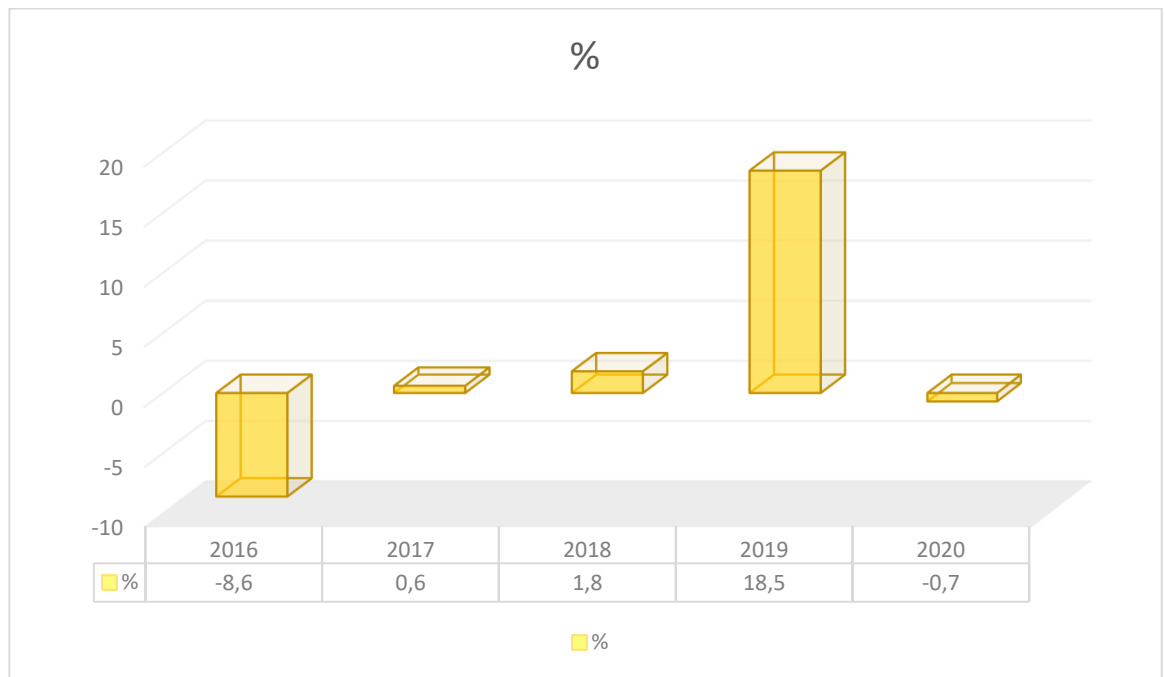


Рис. 2.6. Динаміка перевантаження вантажів портами України по роках, %

Джерело: [30]

Перевалка вантажів в портах України в розрізі експорту, імпорту та транзиту за 2020 рік представлена на рис. 2.7. Відзначається, що перевалка експортних вантажів зросла до 122,84 млн т (+ 1,5% р / р), каботажних - до 2,37 млн т (+ 10,7%). Імпортних вантажів було перевантажено 23,63 млн т, що на 8,6% менше, ніж роком раніше, транзитних - 10 млн т (-9,1% р / р).

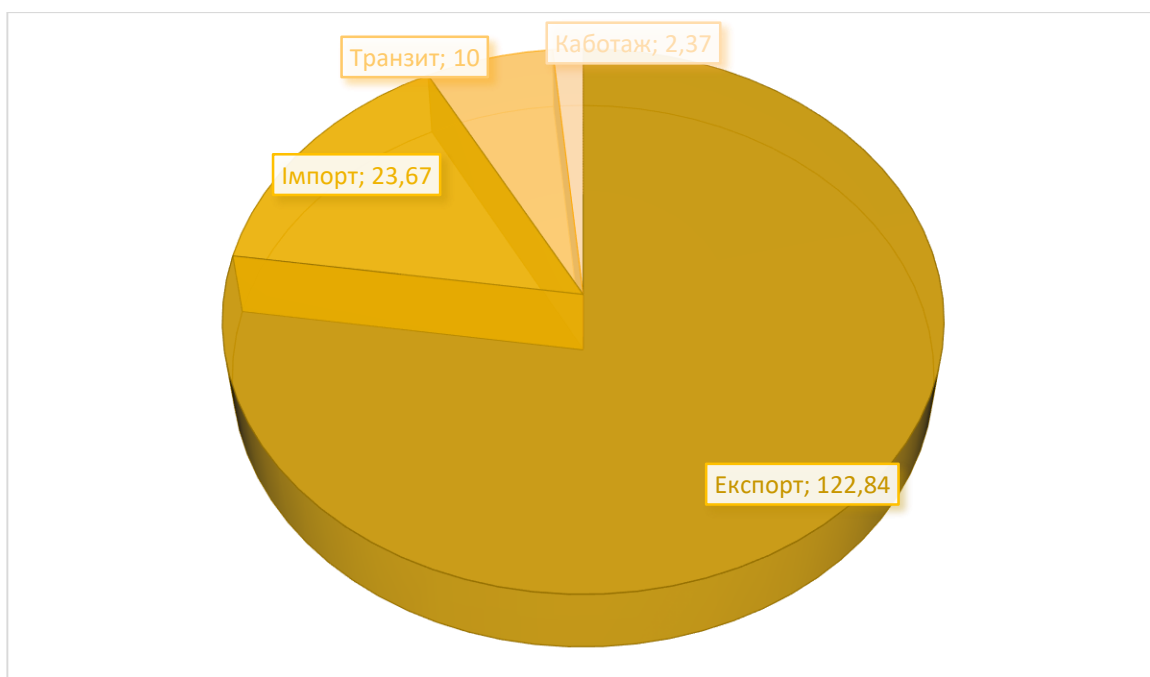


Рис. 2.7. Перевантаження вантажів в портах України в розрізі експорту, імпорту та транзиту за 2020 рік, тон

Джерело: [30]

У п'ятірку найбільших портів за вантажообігом традиційної входять - Южний, Миколаїв, Чорноморськ, Одеса і Маріуполь. В цілому їх вантажообіг становить 91,8% від усього обсягу, який перевалюється в портах. Порт Південний за підсумками року збільшив перевалку на 14,5% до 61,7 млн т, Маріупольський - на 8,4% до 7 млн т. Решта портів спрацювали з негативною динамікою. Так, Миколаївський порт скоротив показники на 9,9% до 30,1 млн т, Чорноморський - на 8,7% до 23,9 млн т, Одеський - на 7,8% до 23,4 млн т. Порівняльний аналіз портів-лідерів за обсягами перевалки вантажів в 2019 та 2020 році представлений на рис. 2.8.

У топ-п'ятірку державних стивідорних компаній за підсумком року потрапили МТП Южний, Маріупольський МТП, МТП Чорноморськ, Ізмаїльський МТП і СК Ольвія. Дані приведені у таблиці 2.1.

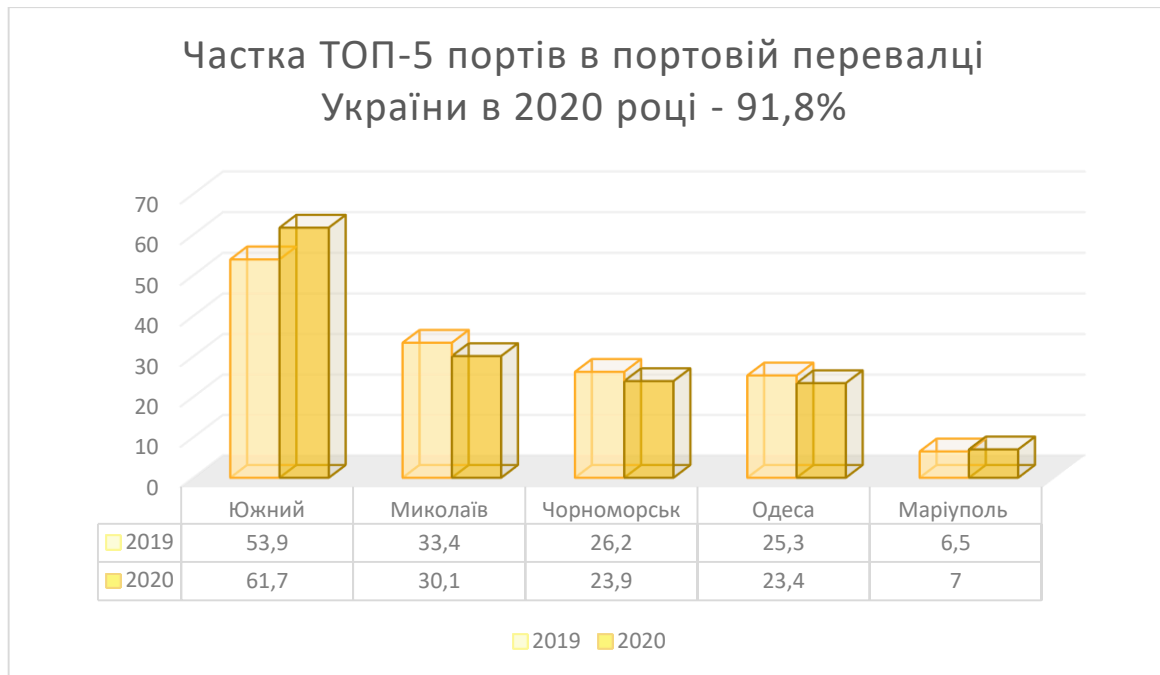


Рис. 2.8. Лідери за обсягами перевантаження вантажів в 2020 та 2019 роках,

млн. тон

Джерело: [31]

Таблиця 2.1

Топ-5 державних стивідорних компаній

	Млн т	Динаміка р/р	Доля в перевантаженні
МТП Южний	18,80	24,0 %	11,8 %
Маріупольський МТП	6,21	7,6 %	3,9 %
МТП Чорноморськ	4,11	-39,2 %	2,6%
Ізмаїльський МТП	2,92	-27,7 %	1,8 %
СК Ольвія	1,69	5,2 %	1,1 %

Джерело: [31]

Серед приватних, лідерами стали - ТІС, "Трансбалктермінал", Ніка-Тера, Бруклін-Київ, Миколаївський глиноземний завод. Дані приведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Топ-5 приватних стивідорних компаній

	Млн т	Динаміка р/р	Доля в перевантаженні
ТІС	32,5	4,8 %	20,4 %
"Трансбалктермінал"	7,8	51,8 %	4,9 %
Ніка-Тера	7,3	-15,4 %	4,6%
Бруклін-Київ	6,2	1,4 %	3,9 %
Миколаївський глиноземний завод	5,0	-1,6 %	3,1 %

Джерело: [31]

Приватні стивідори вже давно показали свою ефективність в порівнянні з державними. І показником тут є саме обсяг перевантаженого вантажу. Якщо в 2020 році п'ятірка найбільших державних стивідорних компаній перевантажила 33,6 млн т вантажів, то показники приватних компаній майже вдвічі більше - 58,8 млн т. Перше місце серед державних компаній займає МТП Южний, оборот якого в 2020 році склав 18,8 млн т , що на 24% більше, ніж в 2019 році. Зростання відбулося завдяки збільшенню експорту руди і чорних металів. Лідером серед приватних компаній залишається група терміналів ТІС, яка змогла обробити 32,5 млн т, що на 4,8% більше, ніж роком раніше. (за даними оперативної статистики АМПУ, за даними ТІС - 36,67 млн т і + 10,6%). Лідером зростання став Трансбалктермінал, який в 2020 році збільшив вантажообіг на 51,8% до 7,8 млн т.

Лідерами за обсягами перевалки залишилися зернові вантажі та руда. За підсумками 2020 року перевалка зернових вантажів склала 48 млн т, що на 6,61 млн т або на 12,1% нижче за показник 2019 року.

Руди було оброблено 44,22 млн т, що на 6,9 млн т (+ 18,5%) більше аналогічного показника 2019 року.

Перевалка чорних металів зросла на 8,6%, склавши 16,64 млн т, масла - на 6,7% (в обсязі 6,2 млн т), нафти - в 2,2 раз (2,15 млн т).

Вантажопереробка за видами вантажу у 2020 році та 2019 році зазначені на рис. 2.9.

Перевалка контейнерів досягла позначки 1,05 млн TEU і перевищила минулорічний показник на 4,1%.

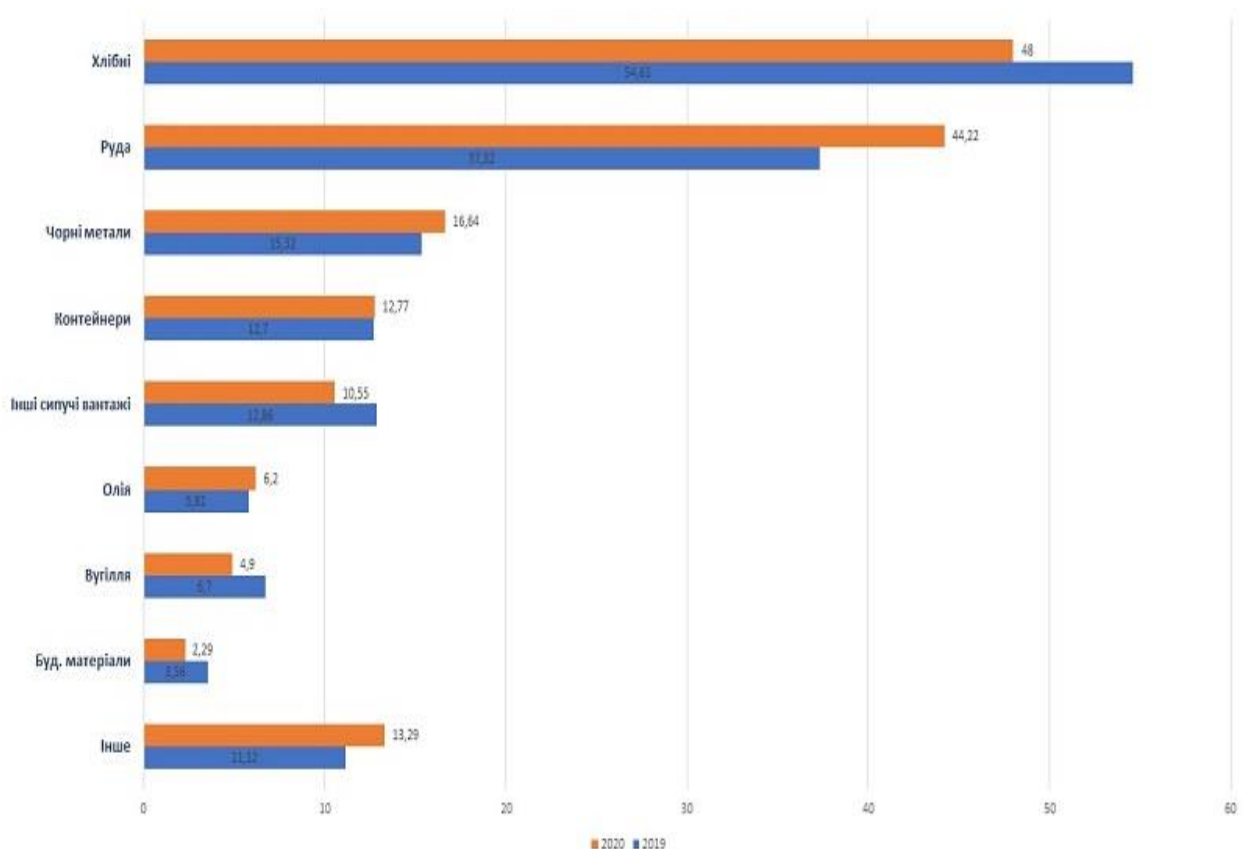


Рис. 2.9. Вантажопереробка за видами вантажу у 2020 році та 2019 році

Джерело: [34]

Морська індустрія в Україні представлена розвиненою мережею морських, річкових і рибних портів, а також перевантажувальних терміналів, комплексів і причалів різних форм власності.

Одеський порт - один з найбільших портів Чорноморсько-Азовського басейну, розташований в північно-західній частині Чорного моря на перетині історично сформованих торгових шляхів Сходу і Заходу. Порт є лідером за

обсягами перевалки вантажів серед портів України і найбільшим пасажирським портом на Чорному морі.

Загальне управління портом і контроль за судноплавством в акваторії Одеського порту здійснює Одеська філія Державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (скорочені назви - адміністрація Одеського морського порту, ОФ ДП «АМПУ») [36].

Площа території: 205,72 гектар. Кількість причалів: 55. Довжина причальної лінії: більш 10200 м. Максимальні параметри прийнятих суден: довжина - до 330 м, ширина - до 40 м, осадка - до 13,0 м.

Технічні можливості порту дозволяють перевантажувати понад 25 млн. т сухих і 25 млн. т наливних вантажів на рік. Контейнерні термінали розраховані на перевантаження понад 900 000 TEU на рік. Пасажирський комплекс здатний обслужити до 4 млн. туристів в рік.

Приймаються до перевалки наступні види вантажів: нафта і нафтопродукти наливом, зріджений газ, тропічні і рослинні масла, технічні масла, контейнери всіх типів і розмірів, кольорові і чорні метали, руда, чавун, цукор-сирець навалом, зернові насипом, швидкопсувні вантажі в тарі, різні вантажі в мішках, ящиках, пакетах, біг-бегах і укрупнені вантажні одиниці, автотранспорт.

Морський порт Чорноморськ - це міжнародний універсальний високоомеханізований транспортний вузол сучасного класу, основною спеціалізацією якого є перевалка насипних, наливних, навалювальних, а також генеральних вантажів.

Порт знаходиться на перетині важливих транспортних артерій, що з'єднують Східну і Центральну Європу, Азію і Європу, Південь і Північ і провідних через Індійський океан, Атлантику і Середземне море. Завдяки порту, в Україні налагоджені міжнародні зв'язки з більш ніж сотнею світових країн.

Порт в Чорноморську цілодобово і цілорічно надає всі види стивідорних послуг, при цьому маючи в своєму розпорядженні:

- призначені для перевалки вантажів виробничі потужності, обсяг яких становить понад 30 мільйонів т на рік;
- причальна лінія протяжністю близько 6 км і декількома сучасними причалами під номерами 1-29;
- складські площі для розміщення понад 1,5 мільйонів т вантажів різного типу;
- достатні навігаційні глибини: біля причалів глибина досягає 7,5-14 метрів, в підхідному каналі 16 м, а на зовнішньому рейді - близько 21 метра;
- залізнична інфраструктура, куди входить 6 в'їздів і понад півсотні кілометрів шляхів з перевантажним обладнанням, забезпечуючи прийом порядку 1.3 тис вагонів за добу;
- власний допоміжний флот [36, 37].

Найважливішою характеристикою Чорноморського порту є його універсальність. Спеціалізовані термінали порту з великим парком перевантажувальної техніки і вантажозахоплювальних пристроїв дозволяють перевантажувати широкий діапазон вантажів - генеральні, в т. ч. контейнери і вантажі, що перевозяться суднами РО-РО, навалочні, наливні [36].

Порт Южний - один з наймолодших і глибоководних портів України. Його будівництво почалося в 1973 році в 30 км від Одеси на західному березі Аджаликського лиману, розташованого в північно-західній частині Чорного моря. Збіглися дві обставини. По-перше, країна потребувала нового глибоководного, спеціалізованого, оснащеного найсучаснішим перевантажним обладнанням порту на Чорному морі. По-друге, продукцію нового Одеського припортового заводу (ОПЗ), який почали будувати на березі цього ж лиману, передбачалося експортувати морським транспортом [36].

Порт призначався для експорту продукції ОПЗ (аміак, метанол, карбамідно-аміачна суміш), а також для перевалки аміаку, що надходить по трубопроводу з Тольятті, і хімічних вантажів (перш за все добрив), що надходять по залізниці з України, Росії, Білорусії.

2.3. Динаміка та структура зовнішньо-торгівельних відносин України

Товарообіг України в 2020 році склав 103,4 млрд дол., що на 7 млрд дол. менше, ніж в 2019 році.

У 2020 році експорт товарів становив 49212,9 млн.дол. США, або 98,3% порівняно із 2019 роком, імпорт – 54091,3 млн.дол., або 89,0%. Негативне сальдо склало 4878,4 млн.дол. (у 2019 році також негативне – 10745,6 млн.дол.).

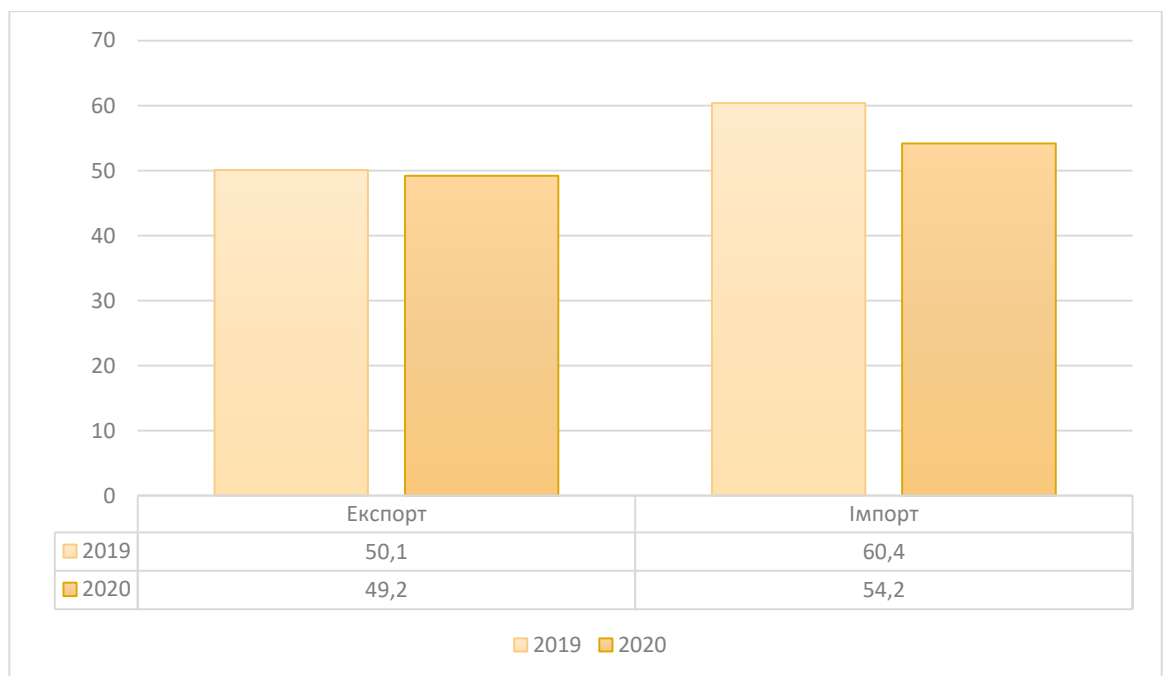


Рис. 2.10. Динаміка експорту та імпорту за 2019 та 2020 роки (млрд дол США)

Джерело: [34]

Коефіцієнт покриття експортом імпорту становив 0,91 (у 2019 році – 0,82).

Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 234 країн світу.

Темпи зростання (зниження) експорту товарів зазначені на рис. 2.11.

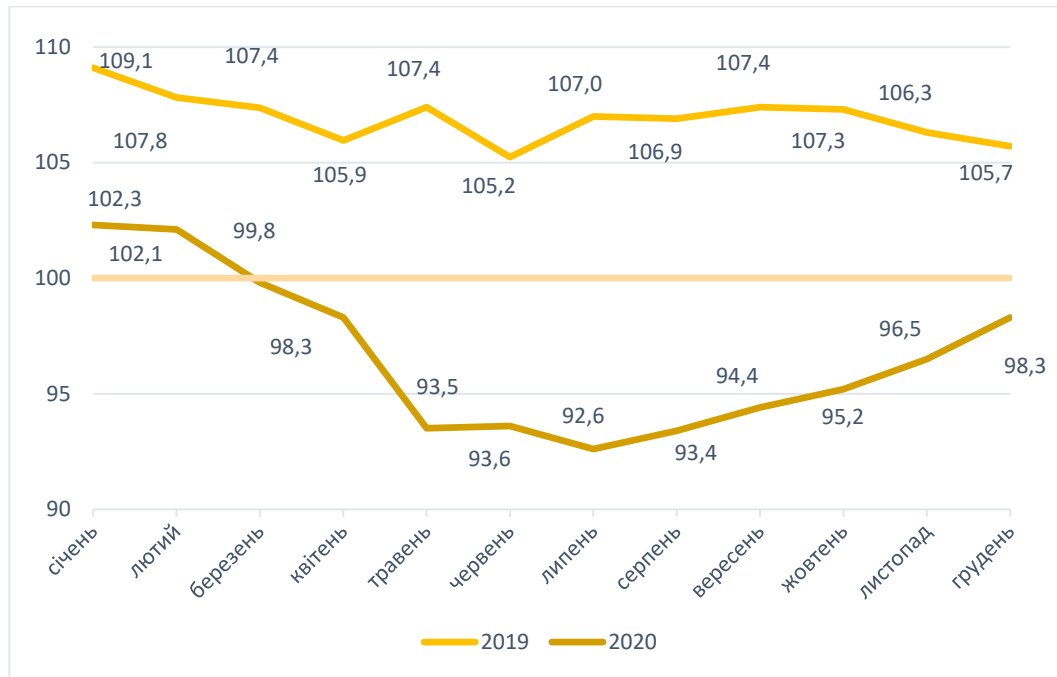


Рис. 2.11. Темпи зростання (зниження) експорту товарів
(у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: [34]

Темпи зростання (зниження) імпорту товарів України зазначені на рис. 2.12.

Сальдо (різниця між експортом та імпортом) - негативне - \$ 5 млрд.

Країни, з яких найбільше імпортували в Україну: Китай - \$ 8,3 млрд дол США, Німеччина - \$ 5,1 млрд дол США і Росія - \$ 4,6 млрд дол. США. Експортували з України всього в Китай - на \$ 7,1 млрд дол США, Польщі - на 3,3 млрд дол США, Росії – 2,7 млрд дол США.

У трійку найбільш експортованих з України товарів відносяться: зернові - на \$ 9,4 млрд дол США, чорні метали - на \$ 7,7 млрд дол США, а також жири і масла тваринного або рослинного походження - на \$ 5,8 млрд дол США. Найбільше імпортували в Україні такі категорії: палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки - 8 млрд дол США, реактори, котли, машини, обладнання і механічні пристрої – 6,1 млрд дол США і засоби наземного транспорту - 5,5 млрд дол США.

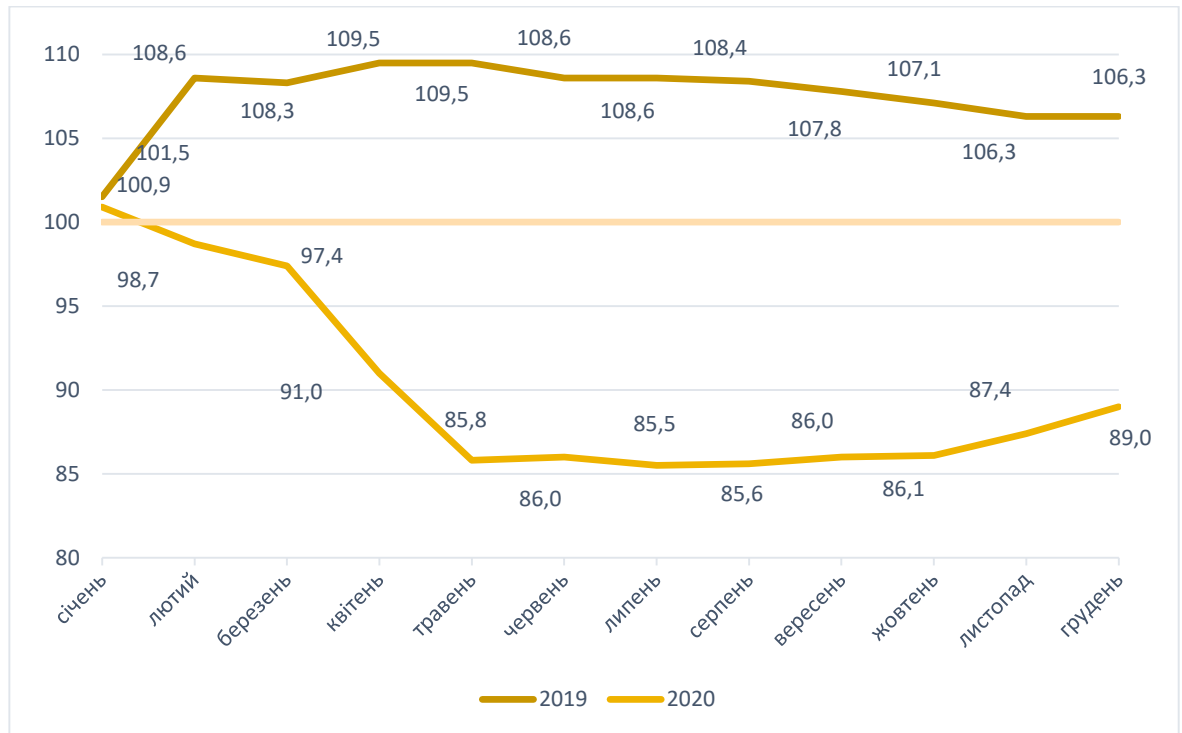


Рис. 2.12. Темпи зростання (зниження) імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: [34]

Товарообіг України в 2019 році склав 110,5 млрд дол США.

У таблиці 2.3 зазначено географічну структуру зовнішньої торгівлі товарами у 2020 році за даними Державної служби статистики України.

У таблиці 2.4 зазначено товарну структуру зовнішньої торгівлі у 2020 році.

За січень-серпень 2021 року в порівнянні з аналогічним періодом минулого року експорт агропродовольчої продукції зріс на 9,5% (до 15 млрд дол), імпорт - на 20,5% (до 4,8 млрд дол).

За аналізом зовнішньої торгівлі агропродовольчої продукцією (за період січень-серпень 2021 року порівняно з періодом січня-серпня 2020 року) в Україні збільшився експорт і імпорт товарів всіх видів: імпорт + 20,5%; експорт + 9,5%; сальдо + 5,0%.

Таблиця 2.3

Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами у 2020 році

	Експорт			Імпорт			Сальдо
	млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу	млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу	
Усього	49212,9	98,3	100,0	54091,3	89,0	100,0	-4878,4
у тому числі							
Австрія	580,0	96,9	1,2	575,8	87,6	1,1	4,2
Азербайджан	346,9	86,6	0,7	318,5	84,0	0,6	28,4
Бангладеш	358,2	80,9	0,7	97,7	101,3	0,2	260,5
Бельгія	561,0	82,4	1,1	526,2	95,8	1,0	34,8
Білорусь	1335,3	86,2	2,7	2874,4	76,6	5,3	-1539,1
Болгарія	511,5	106,1	1,0	290,2	63,2	0,5	221,3
В'єтнам	184,3	193,1	0,4	460,3	106,9	0,9	-276,0
Греція	178,8	65,2	0,4	316,9	101,7	0,6	-138,1
Грузія	366,4	93,3	0,7	135,4	74,4	0,3	231,0
Данія	216,9	85,2	0,4	220,9	80,6	0,4	-4,0
Єгипет	1618,2	71,8	3,3	80,8	71,4	0,1	1537,4
Ізраїль	563,5	90,9	1,1	171,0	82,7	0,3	392,5
Індія	1972,1	97,4	4,0	721,5	97,3	1,3	1250,6
Індонезія	735,6	100,1	1,5	278,0	94,0	0,5	457,6
Іспанія	1250,2	83,3	2,5	735,1	87,1	1,4	515,1
Італія	1928,9	79,7	3,9	2127,5	102,5	3,9	-198,6
Казахстан	336,1	91,6	0,7	424,4	94,2	0,8	-88,3
Китай	7112,7	198,0	14,5	8305,7	90,2	15,4	-1193,0
Литва	431,5	105,0	0,9	813,3	71,1	1,5	-381,8
Марокко	373,0	126,8	0,8	91,9	91,4	0,2	281,1
Нідерланди	1808,4	97,8	3,7	740,6	96,8	1,4	1067,8
Німеччина	2071,8	86,9	4,2	5338,0	89,2	9,9	-3266,2
Об'єднані	439,2	83,5	0,9	61,0	75,7	0,1	378,2
Польща	3273,1	99,3	6,7	4088,8	99,5	7,6	-815,7
Республіка	351,5	93,5	0,7	497,5	109,1	0,9	-146,0
Республіка	679,7	93,6	1,4	74,1	81,2	0,1	605,6
Російська	2706,0	83,4	5,5	4542,4	65,0	8,4	-1836,4
Румунія	1081,0	107,5	2,2	683,8	105,9	1,3	397,2
Саудівська	719,0	96,6	1,5	101,9	58,2	0,2	617,1
Словаччина	446,8	63,0	0,9	875,5	134,3	1,6	-428,7
Сполучене Королівство Великої Британії	666,9	106,2	1,4	817,3	106,1	1,5	-150,4
США	983,9	100,5	2,0	2955,4	90,0	5,5	-1971,5
Туреччина	2436,3	93,0	5,0	2415,0	102,5	4,5	21,3
Угорщина	1263,8	80,9	2,6	1214,4	97,1	2,2	49,4
Франція	592,5	99,3	1,2	1475,4	89,3	2,7	-882,9
Чехія	826,3	89,7	1,7	972,7	83,5	1,8	-146,4
Швейцарія	142,7	111,8	0,3	1166,0	73,2	2,2	-1023,3
Швеція	72,5	94,1	0,1	428,1	87,5	0,8	-355,6
Японія	181,8	72,7	0,4	1076,3	111,8	2,0	-894,5
Довідково:							
Країни ЄС	18612,1	289,56,9	37,8	23456,9	93,8	43,4	-4844,8

Джерело: [34]

Таблиця 2.4

Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2020 році

Назва товарів	Розділ та код УКТЗ ЕД	Експорт			Імпорт		
		млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу	млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу
Усього		49212,9	98,3	100,0	54091,3	89,0	100,0
у тому числі							
Живі тварини; продукти тваринного походження	I	1188,4	93,1	2,4	1257,8	117,4	2,3
Продукти рослинного походження	II	11890,1	92,1	24,2	1988,3	110,8	3,7
у тому числі							
зернові культури	10	9417,3	97,8	19,1	178,9	98,9	0,3
Жири та олії тваринного або рослинного походження	III. 15	5759,6	121,7	11,7	280,4	110,7	0,5
Готові харчові продукти	IV	3361,1	104,4	6,8	2969,0	113,5	5,5
Мінеральні продукти	V	5331,9	109,6	10,8	8402,7	64,7	15,5
у тому числі							
палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки	27	555,4	64,4	1,1	7753,2	63,7	14,3
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	VI	2020,2	104,6	4,1	7331,5	98,0	13,6
у тому числі							
фармацевтична продукція	30	268,2	107,0	0,5	2522,8	117,7	4,7
добрива	31	377,4	167,8	0,8	841,5	70,3	1,6
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	VII	682,7	94,6	1,4	3409,0	95,6	6,3
Шкури необроблені, шкіра вичинена	VIII	134,7	90,3	0,3	242,9	85,8	0,4
Деревина і вироби з деревини	IX	1411,6	100,8	2,9	315,6	102,7	0,6
Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	X	403,0	92,1	0,8	1098,9	109,6	2,0

Продовження таблиці 2.4

Назва товарів	Розділ та код УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
		млн.дол США	у % до 2019	у % до загальног о обсягу	млн.до л. США	у % до 2019	у % до загальног о обсягу
Текстильні матеріали та текстильні вироби	XI	778,3	91,9	1,6	2288,8	96,3	4,2
Взуття, головні убори, парасольки	XII	165,5	87,8	0,3	435,9	92,1	0,8
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	XIII	443,2	106,9	0,9	741,3	94,3	1,4
Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	XIV. 71	114,4	127,3	0,2	162,6	172,3	0,3
Недорогоцінні метали та вироби з них	XV	9030,3	88,1	18,3	3127,7	85,7	5,8
у тому числі							
чорні метали	72	7690,7	88,0	15,6	1039,5	83,0	1,9
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	XVI	4487,1	100,5	9,1	11544,2	86,7	21,3
реактори ядерні, котли, машини	84	1914,2	113,1	3,9	6074,2	91,2	11,2
електричні машини	85	2572,9	92,8	5,2	5470,0	82,2	10,1
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	XVII	756,6	85,7	1,5	5743,4	93,2	10,6
у тому числі							
засоби наземного транспорту, крім залізничного	87	116,0	85,0	0,2	5504,0	95,0	10,2
Прилади та апарати оптичні, фотографічні	XVIII	162,6	89,7	0,3	1272,5	117,9	2,4
Різні промислові товари	XX	1000,8	114,7	2,0	1262,1	125,7	2,3
Твори мистецтва	XXI. 97	0,6	99,8	0,0	4,0	204,6	0,0
Товари, придбані в портах		1,8	29,2	0,0	90,8	23,8	0,2

Джерело: [34]

Основними споживачами української агропродукції в січні-серпні 2021 року було країни Азії (на 7,57 млрд дол), ЄС (на 4,09 млрд дол), Африки (на 1,91 млрд дол), СНД (на 0,84 млрд дол), Північної і Південної Америки (на 0,16 млрд дол).

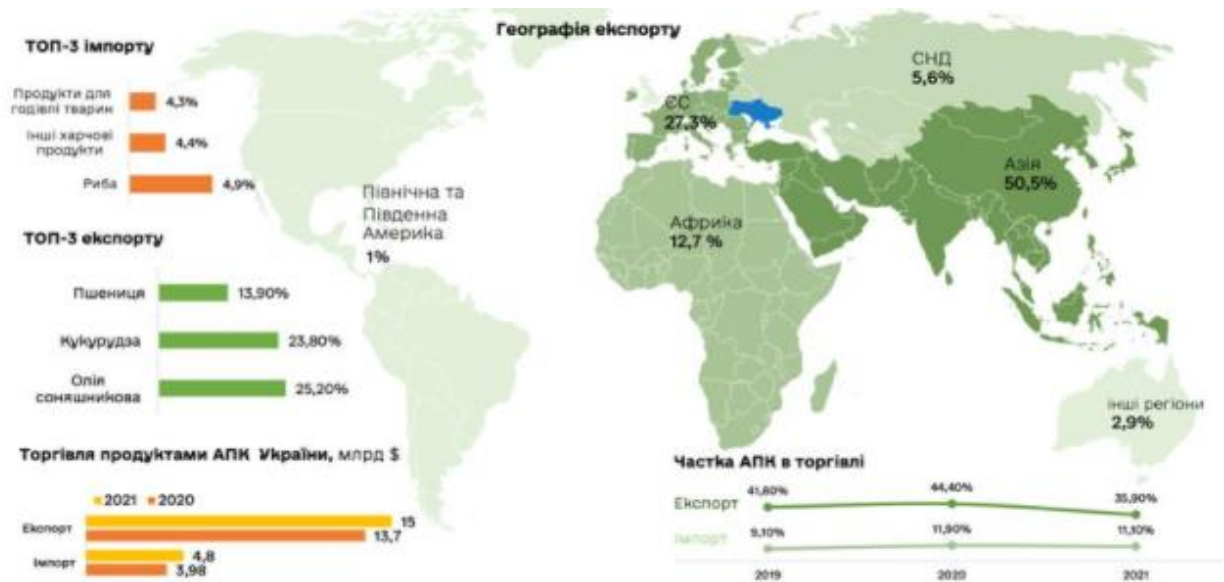


Рис. 2.13. Аналіз зовнішньоекономічних відносин України у січні-серпні 2021 року

Джерело: [40]

Серед країн ТОП-5 за обсягом імпорту агропродовольчої продукції з України за січень-серпень 2021 року сформували Китай (на 2,7 млрд дол), Індія (на 1,06 млрд дол), Нідерланди (на 1,02 млрд дол), Єгипет (на 0,8 млрд дол) і Туреччина (на 0,6 млрд дол).

За даними Держстату, за січень-липень 2021 року порівняно з аналогічним періодом 2020 року імпорт товарів збільшився на 28,6% (до 37,24 млрд дол.), експорт - на 33,4% (до 35,51 млрд дол.).

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРАНСІНВЕСТСЕРВІС»

3.1. Критерії та показники сталого позиціонування стивідорного оператора ТОВ «Трансінвестсервіс»

ТОВ «Трансінвестсервіс» (ТІС) з іноземними інвестиціями - це власник морського перевантажувального спеціалізованого комплексу у берегів Малого Аджалицького лимана, що знаходиться на сході від Одеси (в 27 км).

Група терміналів ТІС – найбільший приватний стивідорний оператор України. Складається з п'яти модернізованих терміналів: ТІС-Контейнерний, ТІС-Вугілля, ТІС-Руда, ТІС-Зерно, ТІС-Міндобрива. Підприємство ТІС управляє і володіє всією обслуговуючою інфраструктурою, крім того, й власною залізничною станцією.

Термінали ТІС — це доступ до міжнародних ринків виробництва та споживання зерна, добрив, вугілля, руди, товарів народного споживання для сотень мільйонів людей. Близько 680 - 750 суден заходять у порт в рік, які пов'язують ТІС з більш ніж 1400 міжнародних портів всього світу.

ТІС – це один з найбільш глибоководних портів України – глибини біля причалів становлять 15-16 м. Тобто забезпечується максимальний розмір вантажних партій та мінімальну фрахтову вартість. Багато з великих судновласників довіряють «Трансінвестсервісу» також тому, що він безліч разів встановлював різноманітні національні рекорди з інтенсивності вивантаження і завантаження великотоннажних суден.

Загальна довжина 9 причалів (7 з яких побудовані компанією) ТІС близько 1800-1900 метрів, з планом розширення ще приблизно на 1500 м [42].

На території ТІС, в єдиній митній зоні з портом, працює індустріальний парк – унікальний проект в Чорному морі.

Основна ідея: об'єднання виробничої, логістичної і складської інфраструктур. Парк Розташовується в єдиній митній зоні з контейнерним терміналом, що дозволяє уникнути митних зборів і ПДВ на готову, для реалізації та відвантаження, продукцію. Територія iPark поділяється на чотири виробничих зони, загальна площа яких становить 500 га.

Загальні інвестиції групи ТІС в активи за весь час роботи перевищує \$700 млн. Сьогодні в ТІС працюють більше 4000 осіб.

Термінали ТІС перевалюють кожну п'яту тонну вантажів, що обробляються в українських портах.

За 2020 року ТІС перевалив 32,5млн тонн вантажів.

У 2019 році термінали компанії ТІС збільшили вантажообіг на 28,4% — до 33 млн т.

У 2018 році загальний вантажообіг терміналів групи склав 25,7 млн. т.

Стивідорний оператор ТІС вантажить експортну й імпорتنу металопродукцію, соняшникову олію (Україна є одним з лідерів у світі з експорту олії), а також перевалюється вугілля, руда, окатиші, хімічні добрива. У великі контейнери, які є дуже перспективним видом перевалки, можна транспортувати сухі, мінеральні, наливні, газоподібні вантажі. У рефрижераторних контейнерах-холодильниках підтримують потрібну температуру й вологість для режимних вантажів. Наприклад, так перевозяться косметичні засоби, фрукти (банани, цитруси) й імпортні квіти.

Свої вироблені товари у терміналах ТІС на критих складах металовантажів зберігає підприємство «АрселорМіттал Кривий Ріг». Тут перевантажується «голуба арматура», якій потрібне тільки крите зберігання, щоб на продукцію не потрапляли жодні опади. Цю арматуру тут відвантажують у Великобританію та у країни Близького Сходу.

Стабільний вантажопотік – машини з Америки та Кореї. Вони прибувають у контейнерах на ТІС, де їх розформовують та відправляють далі по регіонам країни [43].

Судно MAERSK KLAIPEDA з 8 тис. TEU на борту вийшло з Індії 12 березня 2020 року і пройшло через найбільші порти Середнього Сходу і Південної Азії: Індію, Оман, ОАЕ, Туреччину і Єгипет. Таким чином, Контейнерний термінал ТІС з'єднується з найбільшими портами азіатського регіону. За заявою ТІС, компанія опрацювала 900 контейнерів, з яких 250 контейнерів було вивантажено з судна, і 650 занурене. У контейнерах перевозилися апельсини, меблі, шини, пральний порошок, взуття та запчастини для сільгосптехніки.

Сюди також прибувають контейнери з життєво необхідних обладнанням, медикаментами і засобами захисту.

Історія розвитку:

1994 р. — компанія заснована на базі державного підприємства «Лиман» — перевалочний комплекс для імпорту фосфоритів з Марокко. В 1989 р. тут була побудована перша черга комплексу потужністю 2,5 млн т у рік і причал, але з початком 90-х об'єкт заморозили. Інвестори вирішили реанімувати проект, змінивши профіль комплексу з імпортного експортний. Так з'явився один з перших ТІС терміналів з перевалки мінеральних добрив.

1997 р. — ТІС-Міндобрива обробив перший мільйон тонн, перевалюючись продукцію з усього колишнього Радянського союзу. Тоді термінал став справжнім проривом і багато в чому завдяки йому цей вид вантажу став масово експортуватися по всьому світу. Але виникло питання, як розвиватися далі.

2000 р. — запрацював новий зерновий термінал «ТІС-Зерно», який згодом стане найбільшим в Україні і на Чорному морі.

2007 р. — відкритий термінал «ТІС-Руда» (причал №18).

2008 р. — ввели в експлуатацію термінал «ТІС-Вугілля» (№19 і №20).

2009 р. — ввели в експлуатацію «ТІС-Контейнерний термінал», він оперує причалами № 21 і № 22.

2015 р. — «ТІС» постачає електроенергію за нерегульованим тарифом промисловим споживачам: компаніям і підприємствам, більш низькою порівняно з обленерго вартості.

2017-2019 роках — розвиток контейнерного терміналу, власної залізничної інфраструктури, запуснені щотижневі контейнерні поїзди відразу за 4 напрямками, а саме Дніпро, Київ, Харків і Тернопіль.

Самостійно побудований приймально–отправочний залізничний парк «Причальний» (23 км шляхів) залізничної станції «Хімічна». З моменту запуску він прийняв понад 4,5 млн. вагонів. У серпні 2018 р. він «вийшов» на свій нинішній максимум — 1 565 залізничних вагонів на добу.

У 2018 р. — контейнерний термінал ТІС почав обслуговувати океанський сервіс ME3 Maersk [45].

2020 р. — глобальний оператор DP World придбав 51% акцій Контейнерного терміналу ТІС в порту Південний. Операцію провела інвестиційна компанія SD Capital [46].

В даний час «ТІС» представляє собою групу з 5 терміналів, кожен з яких відповідає за свій сегмент перевалки вантажів. Незважаючи на близьку прихильність, термінали не є однією компанією, це група відокремлених юридичних осіб, що керується з одного центру:

1. ТІС-Контейнерний Термінал – новітній і найглибоководніший в Україні контейнерний термінал, один з найбільш технологічних. Може одночасно приймати і обробляти відразу три судна. Має 5 STS-кранів в одній лінійці; довжина причалів — 600 м. Контейнерний термінал ТІС унікальний тим, що в одній лінійці має 5 перевантажувачів, у той час як в інших подібних компаніях – лише 3. Це пришвидшує час обробки суден.

На контейнерному терміналі «ТІС» з 2018 року працює комплекс по стафіровка зернових вантажів із залізничних вагонів типу хопер в контейнери.

Цей комплекс може обробляти не тільки зернові, а й інші дрібнофракційних навалочні вантажі. Комплекс дозволяє стафіровать зерно в 20-футові і 40-футові контейнери. Його продуктивність - 4 контейнери на годину.

У 2020 році компанія DP World (OAE), що оперує 123 логістичними та транспортними підприємствами в 54 країнах, придбала 51% акцій «ТІС-КТ».

Перевалка контейнерів у розрахунку TEU в 2016 виросла на 51%, склавши річний рекорд среди портів України. У 2018 году він перевіз 6337 контейнерів або 10770 TEU.

У ТІС, всього контейнерооборот терміналу з листопада 2011 року по жовтень 2020 року включно склав близько 900 тис. TEU.

Що стосується поточного року, то контейнерний термінал за січень-жовтень перевалив 203472 TEU.

2. ТІС-Вугілля – найбільший в Україні вугільно-рудний термінал потужністю 12 млн т. Ємність складів - 1 млн м³. Здатний приймати судна дедвейтом понад 200 000 тонн. У квітні 2012 року цей термінал прийняв найбільше вантажне судно в історії України - балкер "Maxi Brazil" дедвейтом 259 тисяч тонн. Тримач абсолютного рекорду швидкості завантаження суден по Чорному морю – 107 тис тонн на добу.

У 2019 році «ТІС-Вугілля» вийшов на максимальну інтенсивність обробки з\д вагонів - 1112 вагонів на добу.

Завдяки застосуванню сучасних технологій ТІС-Вугілля регулярно демонструє високі показники обробки вантажів.

До високих результатів інтенсивності навантаження призвела і модернізація обладнання, зокрема вагоноперекидачів.

Тут встановлено унікальне обладнання, єдине в Україні, яке називається - реклаймер. Це обладнання безперервного завантаження/розвантаження нового типу. Його продуктивність - 3,5 тисячі тонн на годину.

3. ТІС-Руда – найбільший і найбільш ефективний експортний термінал з перевалки окатишів. Обсяг перевалки в 2017 р перевищив 5,6 млн тонн.

7 млн тонн - пропускна здатність;
 260 вагонів на добу - середня норма вивантаження;
 15 м глибина біля причалу;
 61,5 тис тонн на добу - максимальна інтенсивність навантаження судів;
 Система очищення по всьому ланцюжку обробки вантажу - від складу до судна, є 5 металлоудлінітелів.

Система пилоподавлення.

4. ТІС-Зерно є одним з найбільших приватних зернових терміналів на Чорному морі, які забезпечують значну частку всього зернового експорту України. У 2017 році обсяг перевалки склав 5,6 млн тонна річна пропускна здатність становить приблизно 6 млн тонн.

Тут вперше побудували зерносховища, які дозволили оптимізувати процес навантаження та накопичувати великі партії зерна для того, щоб здешевити логістику для своїх клієнтів.

Металеві силоси - Brock, Symaga, Dina

Зерносушарки - Bonfanti (Італія), Dina (Іспанія)

Продуктивність зерносушарки - 180 т / год

Потужність ліній автоприйому - 19000 т / добу

Потужність залізничного прийому - 350 т / добу

Потужність навантаження на судно - 2000 т / год [47].

5. ТІС-Міндобрива — найбільший в Україні термінал хімічних вантажів, що спеціалізується на експорті різних видів добрив, які потребують закритого зберігання. Вантажооборот в 2017 році перевищив 2,25 млн тонн.

Він здатний перевалювати до 3,5 млн тонн добрив на рік.

Потужності одночасного зберігання: 170 тис.тонн.

Є підлогові склади.

Потужності залізничного прийому: 200 вагонів/доба

Є власний локомотив.

Відвантаження на судно: 250 т/год.

Наявність обладнання для: контролю за температурою, сушіння, очищення, зважування продукції [48].

Також компанія ТІС володіє найбільшою залізничною мережею серед усіх портів України, в тому числі власною залізничною станцією «Хімічна».

Крім того, в управлінні ТІС близько 95 км залізничних шляхів та власне депо з 25 локомотивів.

Є термінал «ПАКОБО», який надає широкий комплекс додаткових послуг, таких як: оформлення транзитних карантинних дозволів, дозволів на перевезення негабаритних вантажів, митних фінансових гарантій, розробку та затвердження схем навантаження і кріплення вантажів, надає повний спектр послуг з митного оформлення транзитних та експортно/імпортних вантажів, що виробляє фото - та відео документацію процесу перевантаження, страхування вантажів. За вказівкою замовників залучає для контролю якості виконання вантажно-розвантажувальних робіт незалежні сюрвеєрські організації [44].

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи.

Функції управління діяльністю підприємства реалізуються підрозділами апарата управління й окремих працівників, що при цьому вступають в економічні, організаційні, соціальні й інші відносини. Організаційні відносини визначають структуру підприємства, під якою розуміється перелік відділів, служб в апараті управління, їх системна організація, характер підзвітності один одному і вищому органу управління.

Для стивідорних компаній, характерною є така організаційна структура: на чолі компанії знаходиться Президент або Генеральний директор, у якого в підпорядкуванні директор з експлуатації, директор з адміністративної та комерційної роботи (виконавчий), фінансовий, технічний директор.

Директор з експлуатації є безпосереднім керівником усього виробничого процесу стивідорної компанії. Керівництво роботою терміналів стивідорної компанії за допомогою відповідальних за обробку певних типів

суден, перевантажувальні процеси і складування вантажів здійснюється докерами.

Директор з адміністративної та комерційної частини реалізує свої повноваження через: відділ комерційних представників, бухгалтерію, відділ кадрів, юридичний відділ та ін. Лінійно-функціональна (штабна) структура передбачає створення функціональних підрозділів, основна роль яких складається в підготовці проектів рішень, що набирають сили після затвердження відповідними лінійними керівниками. Поряд з ними стоять керівники функціональних підрозділів (планових, технічних, фінансового відділів, бухгалтерії), що готують проекти планів, звітів, які стають офіційними документами після підписання лінійними керівниками.

На терміналах ТІС працює понад 4 тис. Фахівців 477 унікальних професій - тальманів, стропальників, маневрових диспетчерів, механіків, слюсарів, токарів, енергетиків електромонтерів, інженерів, юристів, бухгалтерів та інших.

В основі управління також лежить принцип спеціалізації: кожний відділ виконує свої функції, але в той же час підлягає звітності директорам.

Структура - невід'ємний атрибут усіх дійсних систем, бо саме структура надає їм цілісності. Вона передбачає відносно стійкі зв'язки, які існують між елементами компанії, і сприяє збереженню стійкості системи. Структура – це також показник організованості підприємства.

Організаційна структура управління включає в себе побудову та устрій фірми, метод її внутрішнього підпорядкування, зв'язки елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок), які дозволяють виконувати необхідні функції управління. Структура – це своєрідний каркас, навколо якого будуються всі складові підприємства.

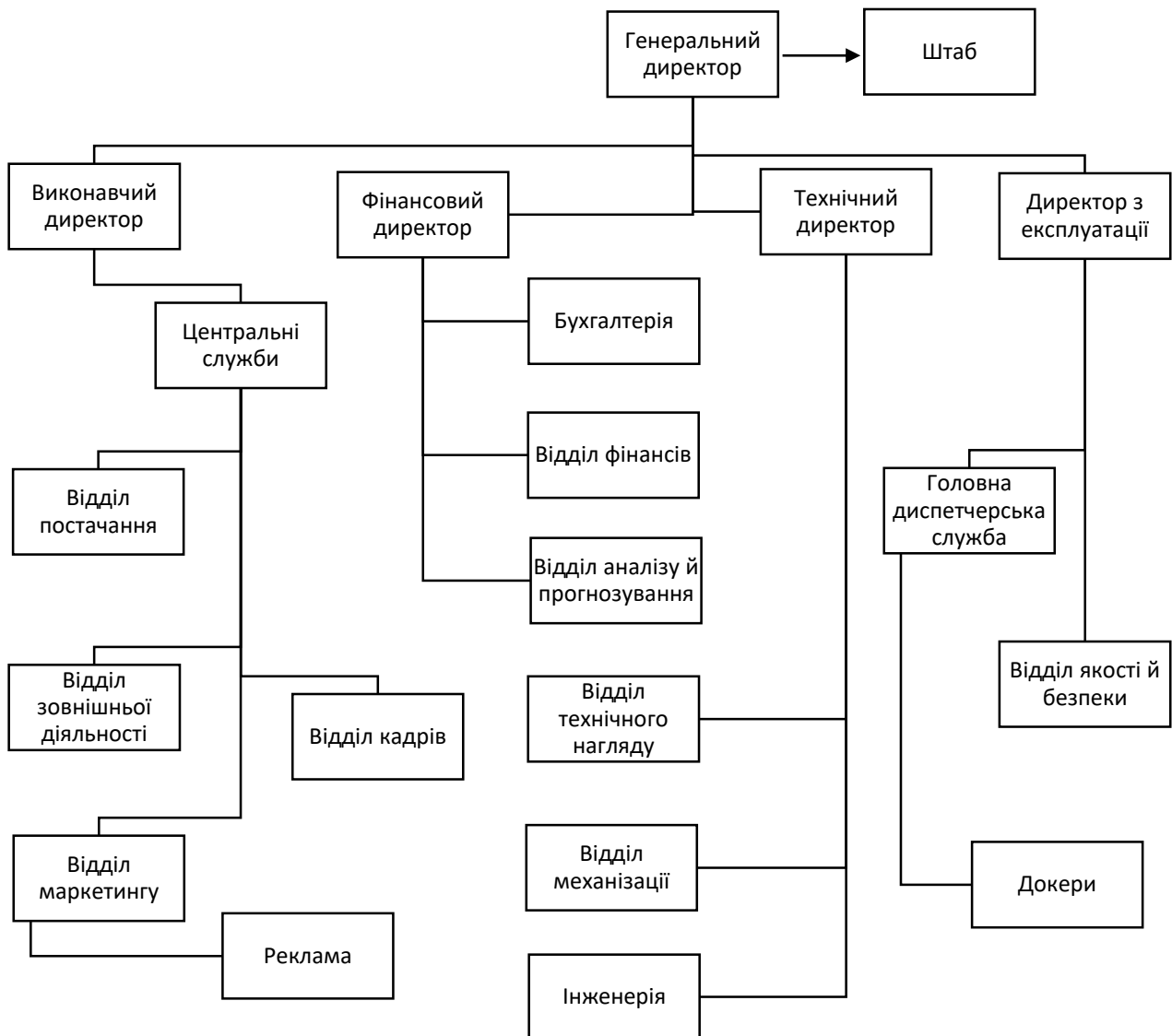


Рис. 3.1. Лінійно-функціональна організаційна структура управління компанії «ТІС»:

Джерело: [42]

Соціальна відповідальність – сильна сторона підприємства:

Група ТІС постійно створює робочі місця. Для населених пунктів Комінтернівського району, в якому розташований ТІС, компанія є одним з ключових роботодавців. У ТІС також працює чимало жителів Одеси.

ТІС є засновником і партнером Благодійного фонду. Фонд підтримує одеські школи, а також допомагає різноманітним локальним ініціативам. 2011 року фонд відкрив у селі Визирка центр творчості для дітей.

2014 р. - ТІС регулярно перераховує кошти на допомогу переселенцям, військовим та їхнім сім'ям, на підтримку Одеського військового госпіталю.

Компанія організовує свята для дітей-переселенців зі Сходу України. У селі Визирка, у якому розташовані термінали, на кошти ТІС побудована сучасна середня школа, а також добудований і модернізований дитячий сад.

ТІС щорічно проводить для шкіл Лиманського району різноманітні свята, а також завжди приймає у себе шкільні екскурсії.

В даний час всього група компаній ТІС направила до Національного фонду боротьби з коронавірусом більше 50 млн [50].

3.2. Система бюджетування на основі ЗСП як інструмент стратегічного розвитку ТОВ «Трансінвестсервіс»

Розглянута в даній роботі концепція використання збалансованих показників є системою контролю якості реалізації стратегії відповідно до встановлених ключових показників, що охоплюють широкий спектр завдань і проблем розвитку компанії.

Шлях від стратегічного планування як такого до отримання практичних результатів в ТОВ «Трансінвестсервіс» лежав, в першу чергу, через систему бюджетування на основі ЗСП і EVA, спрямовану на визначення плану і тактики ведення діяльності з метою виконання стратегічних цілей.

Основною метою використання ЗСП є доведення розробленої стратегії організації до рівня виконавців на зрозумілій для них мові. Як інструмент доведення стратегії запропоновано використовувати так звану лічильну карту (BSC-карта), яка повинна бути розроблена в цілому для компанії, а також при

необхідності для відповідного рівня керівництва (рівень структурного підрозділу).

У процесі становлення стратегічного бюджетування на основі ЗСП в ТОВ «Трансінвестсервіс» нами була адаптована типова лічильна карта в стратегічну карту відповідно до своєї діяльності.

Стратегія являє собою сукупність гіпотез про причини і наслідки. Система оцінки повинна чітко і ясно уявити співвідношення (гіпотези) між цілями і критеріями їх досягнення в різних напрямках, щоб вони були реальними і ними можна було керувати. Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, будучи основним принципом побудови ЗСП, пронизує всі її складові. Отже, правильно розроблена ЗСП повинна представляти цілісне викладення стратегії компанії і чітко визначену послідовність гіпотетичних причинно-наслідкових зв'язків між критеріями результатів і рушійними факторами їх досягнення. Кожен показник, включений в ЗСП, повинен бути ланкою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, яка доводить до відома всіх працівників компанії сенс її стратегії [27, 50].

Причинно-наслідкові зв'язки, що знаходяться в третій колонці лічильної карти дозволяють забезпечити наочність залежностей стратегічних цілей між собою, а також виключити взаємно-суперечачи зв'язки. В системі стратегічного бюджетування ТОВ «ТІС» нами було прийнято рішення причинно-наслідкові зв'язки будувати у вигляді окремої діаграми - дерева цілей (рис.3.2). Використання цього інструменту дозволило значно спростити процедуру аналізу (шляхом її візуалізації) в процесі прийняття управлінських рішень.

На рис. 3.2. представлені стратегічні цілі розвитку ТОВ «ТІС» і їх взаємозв'язок між собою. Після визначення місії та стратегічних цілей розвитку компанії був проведений відбір ключових показників. Всього було заявлено для розгляду 53 ключових показника, але використання запропонованого алгоритму та методики відбору ключових показників для стивідорної компанії ТОВ «ТІС» дозволило відібрати із заявлених показників

комплекс збалансованих показників ефективності діяльності компанії, який представлений на рис.3.3.

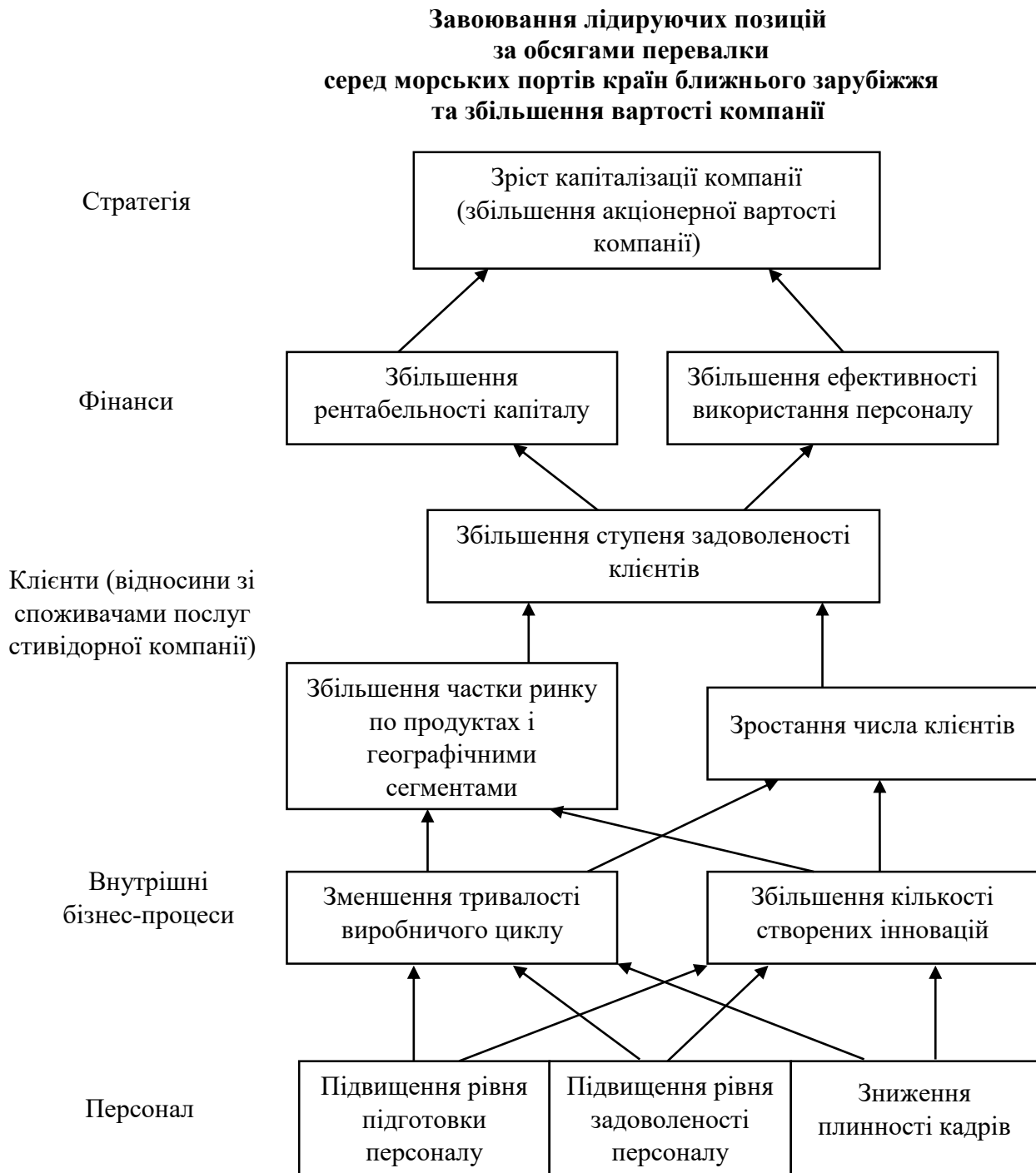


Рис. 3.2. Дерево цілей ТОВ «ТІС» на 2021-2022 рік

Джерело: складено автором

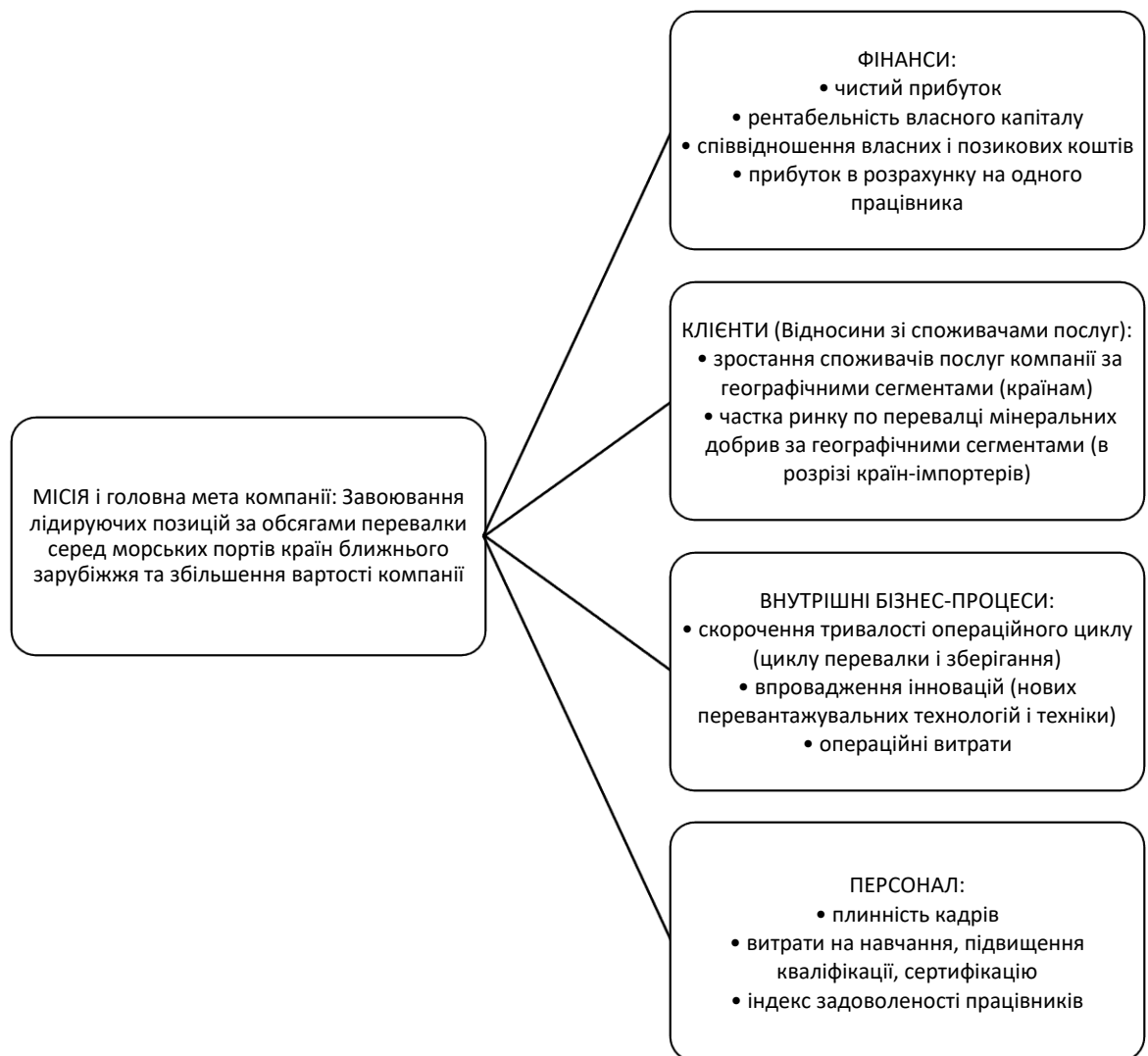


Рис. 3.3. Ключові показники діяльності стивідорної компанії

Джерело: [27, 50].

Формування комплексу ключових показників діяльності та обґрунтування їх кількісних оцінок, що здійснюється в рамках стратегічного планування, є базою для розробки поточних бюджетів, які забезпечують послідовну реалізацію стратегії. Надалі дані стратегічні цілі і показники контролю були трансформовані в конкретні і деталізовані способи досягнення рівня ключових показників, що розробляються компанією періодично на певний період часу. Розробка способів досягнення рівня ключових показників

в відповідності зі стратегічними цілями в рамках збалансованої системи показників здійснювалася в компанії ТОВ «ТІС» за наступними напрямками:

1. Визначення цільових значень ключових показників. Після затвердження ключових показників були встановлені конкретні числові цільові значення ключових показників і формули для їх розрахунку.

2. Визначення способів досягнення рівня ключових показників, тобто тих конкретних кроків, які дозволяють досягати поставлених стратегічних цілей, визначених групою цільових показників. Дані заходи були чітко структуровані і зрозумілі для співробітників компанії.

3. Затвердження бюджету. Кожне з тактичних заходів має свою вартість і витрати на управління, адміністрування, залучення сторонніх консультантів і т.д., які знаходять своє відображення в бюджетах компанії.

3.3. Формування системи ключових показників з використанням ЗСП для ТОВ «Трансінвестсервіс» і її включення в систему бюджетів

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що кожен з компонентів збалансованої системи показників - фінанси, клієнти (відносини зі споживачами послуг стивідорної компанії), внутрішні бізнес - процеси і персонал, вимагає грамотного підходу до планування та реалізації. Для цього по кожному з цих компонентів визначаються стратегічні цілі і ключові показники контролю, а також виробляються і затверджуються чіткі провідні способи досягнення рівня ключових показників у встановлений період часу. Таблиця 3.1 містить стратегічні цілі, ключові показники і провідні способи по їх досягненню для компонента фінансової діяльності компанії ТОВ «ТІС».

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі, ключові показники контролю і провідні способи для їх виконання для компонента фінансової діяльності компанії ТОВ «ТІС»

Стратегічна мета	Ключові показники	Провідні способи досягнення рівня ключових показників
Зростання чистого прибутку	Зміна чистого прибутку компанії	Впровадження нових форм ціноутворення для максимізації прибутку
Збільшення ефективності використання персоналу	Збільшення частки прибутку на одного співробітника	Перехід на ефективні форми заохочення (за результатами)
	Зміна ставлення витрат на персонал до виручки	
Співвідношення власних і позикових коштів	Зміна частки власних і позикових коштів компанії	Активна маркетингова і цінова політика

Джерело: [Розробка автора]

Дані таблиці 3.3 показують, що провідними способами досягнення рівня ключових показників компанії в рамках фінансової діяльності були затверджені ефективне ціноутворення для максимізації прибутку, активна маркетингова і цінова політика, перехід на ефективні форми заохочення персоналу. Стратегічна політика ТОВ «ТІС» націлена на скорочення частки позикових коштів і відповідно збільшення частки власних коштів, ефективне використання власного капіталу і нарощування прибутковості на нього від поточних операцій, а збільшення ефективності використання персоналу є для компанії одним з пріоритетних напрямків розвитку. Слід окремо виділити головну стратегічну мету щодо підвищення акціонерної вартості компанії, однак вона не завжди є окремим елементом бізнес - планування, а навпаки,

знаходить своє відображення в багатьох її компонентах. Затверджена місія компанії по завоюванню лідируючих позицій за обсягами перевалки мінеральних добрив серед морських портів країн ближнього зарубіжжя вимагає приросту вартості компанії, тому ця стратегічна мета є для компанії найбільш пріоритетною.

Далі розглянемо стратегічні цілі, ключові показники і провідні способи по їх досягненню в ТОВ «ТІС» в рамках компоненту «Клієнти» (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі, ключові показники контролю і провідні способи для їх виконання для компонента «Клієнти» компанії ТОВ «ТІС»

Стратегічна мета	Ключові показники	Провідні способи досягнення рівня ключових показників
Збільшення частки ринку послуг з перевалки	Частка компанії в загальному обсязі ринку послуг з перевалки	дослідження і вибір споживчих переваг на цільовому ринку; аналіз конкурентоспроможності
	Зміна частки ринку компанії в загальному обсязі ринку послуг з перевалки	компанії та вибір основних напрямків її підвищення; активна маркетингова і цінова політика;

Продовження таблиці 3.2

Збільшення ступеня задоволеності клієнтів	Стабільність частки обсягу перевалки вантажу відповідно до укладених договорів в загальному обсязі перевантажувальних робіт	Забезпечення якості обслуговування і його поліпшення (повне виконання умов договорів)
	Ступінь виконання договірних зобов'язань зі споживачами послуг	
Зростання числа споживачів послуг	Абсолютний показник збільшення кількості клієнтів	Активна маркетингова і цінова політика

Джерело: [Розробка автора]

Збільшення частки ринку послуг з перевалки є однією із стратегічних цілей компанії.

Основними цілями і напрямками роботи компанії з клієнтами є їх залучення і підвищення задоволеності. Останнє необхідно для утримання існуючих клієнтів і більш їх ефективного використання для підвищення прибутку і рентабельності продажів. Дані стратегічні напрямки діяльності в основному засновані на підвищенні якості обслуговування клієнтів, активної маркетингової і цінової політикою, найму відповідного кваліфікованого персоналу для налагодження взаємин з клієнтами.

Збільшення ступеня задоволеності клієнтів в компанії ТОВ «ТІС» виражається у відсотках стабільних перевалок вантажу відповідно до укладених договорів і затверджених планів. Дане завдання стає одним з пріоритетних, з огляду на те, що зниження задоволеності клієнтів істотно

негативно позначається на репутації компанії і її можливості щодо вирішення нових завдань розвитку.

У таблиці 3.3 викладені стратегічні цілі, ключові показники і провідні способи по їх досягненню в рамках підвищення якості внутрішніх бізнес - процесів.

Таблиця 3.3

Стратегічні цілі, ключові показники контролю і провідні способи для їх виконання для компонента сфери внутрішніх бізнес-процесів компанії ТОВ «ТІС»

Стратегічна мета	Ключові показники	Провідні способи досягнення рівня ключових показників
Скорочення тривалості операційного циклу (циклу перевалки і зберігання)	Зміна тривалості виробничого циклу	модернізація виробничий фондів; підвищення рівня підготовки співробітників; внесення якісних змін у виробничий процес
Впровадження інновацій (нових перевантажувальних технологій і техніки)	Абсолютний показник збільшення кількості інновацій	інвестиції в науково-дослідну діяльність; залучення досвідчених наукових кадрів

Джерело: [Розробка автора]

Бізнес - процеси представляють собою сукупність різних видів діяльності, на початку процесу яких застосовується один або більше типів ресурсів і, в кінцевому підсумку, після закінчення створюється продукт, що

представляє цінність для споживача. При цьому бізнес - процеси можна охарактеризувати двома важливими властивостями:

- наявність власних ринкових або внутрішньо-фірмових замовників і одержувачів;
- перетин організаційних кордонів.

При використанні системи збалансованих показників слід приділяти увагу таким заходам щодо поліпшення бізнес - процесів, як впровадження нових виробничих технологій, оптимізацію існуючих систем і процедур, контроль якості та нарощування інноваційного потенціалу.

Для ТОВ «ТІС» скорочення тривалості операційного циклу (перевалки і зберігання) є найбільш важливим завданням в даній сфері стратегічного розвитку, внаслідок того, що збільшення терміну виробничого циклу є негативним процесом, що знижує операційну ефективність і підвищує ризики невиконання планів і зобов'язань. Для досягнення даного показника у виробництво було інвестовано значні кошти, спрямовані на модернізацію обладнання та споруд. Компанією було придбано більш потужні редуктори, установка яких дозволила істотно збільшити швидкість конвеєрів.

Інноваційна діяльність також є важливим елементом функціонування ТОВ «ТІС». При цьому інновації розробляються і впроваджуються для самих різних сфер господарської діяльності, і цей процес слід постійно підтримувати і нарощувати.

Нарешті, останній з розглянутих компонентів збалансованої системи показників є персонал і рівень професійної підготовки кадрів. Таблиця 3.4 містить цей компонент з точки зору його бізнес - планування в компанії.

Основними напрямками планування в області персоналу є його професійна підготовка, впровадження різних заохочувальних систем і загальне підвищення задоволеності в своїй роботі. Всі ці завдання необхідні для цілей ефективного реалізації стратегічних планів і виконання всіх намічених в рамках бізнес - планування заходів.

Таблиця 3.4

Стратегічні цілі, ключові показники контролю і провідні способи для їх виконання для компонента роботи з персоналом компанії ТОВ «ТІС»

Стратегічна мета	Ключові показники	Провідні способи досягнення рівня ключових показників
Підвищення рівня підготовки персоналу	Зміна частки витрат на навчання і підвищення кваліфікації одного співробітника (загальні витрати на персонал / кількість співробітників)	розробка ефективних програм підготовки персоналу; залучення професійних консультантів в цій галузі
	Абсолютний показник збільшення кількості сертифікованих співробітників	
Зниження плинності кадрів	Кількість звільнених працівників до загальної кількості співробітників	підвищення рівня задоволеності персоналу (створення належних умов для роботи персоналу); впровадження системи заохочень за результатами; впровадження системи просування по службі; правильний розподіл обов'язків між співробітниками; ефективне використання кваліфікації кожного із співробітників.

Джерело: [Розробка автора]

В цілому, складова підготовки персоналу в рамках збалансованої системи показників є процес розвитку нематеріальних активів та інтелектуального капіталу компанії. Метою бізнес - планування в даному напрямку є приведення даних показників і цілей в стратегічну відповідність і ефективна їх інтеграція в стратегічні процеси для досягнення поставлених цілей і збільшення вартості.

Основною проблемою в області планування розвитку персоналу є те, що, як і інший нематеріальний актив, він не піддається чіткому визначенню поточної вартості, а також не дозволяє в повній мірі встановлювати чіткі показники контролю виконання стратегії. Це відбувається з наступних причин:

1. Будь-який нематеріальний актив, як, наприклад, технічний патент, виробниче ноу-хау або якісний персонал являє собою сукупність (потенціал) майбутніх доходів компанії, які вона може реалізувати при використанні даного активу в майбутньому. Майбутні доходи, при цьому, завжди точно невизначені, відповідно, існує ризик, що при інвестуванні в підготовку персоналу або реалізації інших заходів, компанія не отримає очікуваного ефекту, як в короткостроковий, так і в довгостроковій перспективах.

2. У разі досягнення намічених цілей і показників з підготовки та навчання персоналу компанія не може гарантувати, що дана діяльність позитивно вплине на загальний успіх стратегічних ініціатив. Наприклад, при досягненні такого показника, як задоволеність персоналу немає гарантії, що даний персонал буде ефективно працювати по впровадженню стратегії компанії. Для виконання даної мети додатково необхідно грамотне керівництво персоналом, правильне планування його діяльності і ефективне використання отриманих під час навчання навичок.

Для ТОВ «ТІС» підвищення рівня підготовки персоналу має велике значення. У зв'язку з цим, даний вид витрат має ефективно контролюватися і зіставлятися з вигодою, одержуваної від підвищення якості роботи персоналу.

Всі напрямки по навчанню повинні повністю відповідати загальній стратегії компанії. Ще однією причина - у багатьох областях діяльності ТОВ «ТІС» необхідно істотно контролювати процес залучення і утримання сертифікованих фахівців.

У компанії ТОВ «ТІС» досить багато уваги приділяється поліпшенню умов роботи персоналу, шляхом впровадження системи заохочень за результатами виробничої діяльності, що тягне до підвищення рівня задоволеності персоналу.

У сфері діяльності ТОВ «ТІС» висока плинність кадрів є істотним ризиком, так як, з огляду на специфіку багатьох сфер діяльності, компанія може стикатися з труднощами по залученню нових співробітників замість тих, що звільняються. Висока плинність може бути сигналом незадоволеності персоналу в умовах роботи, рівня оплати або наявності серйозної конкуренції з боку інших роботодавців. В рамках реалізації даних заходів була введена в компанії система преміювання співробітників залежно від результатів виробничої діяльності.

Для створення належних умов для роботи персоналу та підвищення рівня задоволеності персоналу поряд з обов'язковим страхуванням працівників компанією ТОВ «ТІС» було введено добровільне медичне страхування, оплачуються путівки в дитячі оздоровчі табори для дітей співробітників і путівки в санаторії для співробітників підприємства.

Відповідно до розроблених на основі моделі ЗСП стратегічних цілей і ключових показників для кожного аспекту діяльності стивідорної компанії обґрунтовані провідні заходи для їх досягнення. Їх зв'язок з конкретними бюджетами, числові цільові значення ключових показників і формули для їх визначення наочно представлені в фрагментах стратегічних карт для кожної перспективи стратегічно орієнтованої системи бюджетування ТОВ «ТІС» на основі ЗСП. Трансформація стратегічних цілей в поточних бюджетах для компонента «Фінанси» системи збалансованих показників стивідорної компанії ТОВ «ТІС» представлена в табл.3.5.

Стосовно до компоненти ЗСП, що характеризує відносини стивідорної компанії зі споживачами її послуг, названі позиції взаємозв'язку стратегічного і поточного управління стивідорної компанії представлені в фрагменті розробленої стратегічної карти (табл. 3.6).

Фрагмент розробленої стратегічної карти компонента ЗСП, що характеризує внутрішні бізнес-процеси стивідорної компанії ТОВ «ТІС» представлено в таблиці 3.7.

Фрагмент розробленої стратегічної карти компонента ЗСП, що характеризує відносини з персоналом стивідорної компанії ТОВ «ТІС» представлено в табл.3.8.

В цілому принципова модель реалізації стратегії в системі поточного бюджетування з використанням інструментів ЗСП, стратегічних карт і EVA, схематично може бути представлена рис.3.4.

Таблиця 3.5

Трансформація стратегічних цілей в поточних бюджетах для компоненти «Фінанси» ЗСП

Стратегічна мета	Ключові показники	Цільове значення ключових показників	Провідні способи досягнення рівня ключових показників	Вид бюджету
Зростання чистого прибутку	Зміна чистого прибутку компанії, $P \Delta P = P_{\text{ціл}} - P_{\text{б}}$, де $P_{\text{б}}$ - базове значення чистого прибутку	ΔP не нижче 30%	Впровадження нових форм ціноутворення для максимізації прибутку	Бюджет продажів (доходів); Бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; Бюджет виробничих запасів; Бюджет управлінських витрат; Інвестиційний бюджет; Бюджет доходів і витрат; Бюджет руху грошових коштів.
Збільшення ефективності використання персоналу	Збільшення частки прибутку на одного співробітника, S $\Delta S = S_{\text{ціл}} - S_{\text{б}}$, де $S_{\text{б}}$ - базове значення частки прибутку на одного співробітника	ΔS не нижче 10%	Перехід на ефективні форми заохочення (за результатами)	Бюджет управлінських витрат; Бюджет доходів і витрат; Бюджет руху грошових коштів.
	Зміна ставлення витрат на персонал до виручки, I $\Delta I = I_{\text{б}} - I_{\text{ціл}}$, де $I_{\text{б}}$ - базове значення відносини витрат на персонал до виручки	ΔI не нижче 7%		
Співвідношення власних і позикових коштів	Зміна частки власних і позикових коштів компанії, K $\Delta K = K_{\text{б}} - K_{\text{ціл}}$, де $K_{\text{б}}$ - базове значення частки власних і позикових коштів компанії	ΔK не нижче 30%	Активна маркетингова і цінова політика	Бюджет продажів (доходів); Бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; Бюджет виробничих запасів; Бюджет управлінських витрат; Інвестиційний бюджет; Бюджет руху грошових коштів.

Джерело: [Розробка автора]

Таблиця 3.6

Трансформація стратегічних цілей в поточних бюджетах для компоненти ЗСП, що характеризує відносини стивідорної компанії зі споживачами її послуг

Стратегічна мета	Ключові показники	Цільове значення ключових показників	Провідні способи досягнення рівня ключових показників	Вид бюджету
Збільшення частки ринку послуг з перевалки	Частка компанії в загальному обсязі ринку послуг з перевалки (d),%	dціл не нижче 25%	дослідження і вибір споживчих переваг на цільовому ринку; аналіз конкурентоспроможності компанії і вибір основних напрямків її підвищення; активна маркетингова і цінова політика	Бюджет продажів (доходів); бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; бюджет виробничих запасів; бюджет управлінських витрат; інвестиційний бюджет; бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів.
	Зміна частки ринку компанії в загальному обсязі ринку послуг з перевалки $\Delta d = d_{\text{ціл}} - d_{\text{б}}$, де $d_{\text{б}}$ - базове значення частки ринку	Δd не нижче 6.3%		
Збільшення ступеня задоволеності клієнтів	Стабільність частки обсягу перевалки вантажу відповідно до укладених договорів в загальному обсязі перевантажувальних робіт (q),%	qціл не нижче 80%	забезпечення якості обслуговування і його поліпшення (повне виконання умов договорів)	Бюджет продажів (доходів); бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; бюджет управлінських витрат; бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів.
	Ступінь виконання договірних зобов'язань компанії, %	100 %		

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Зростання числа споживачів послуг	Абсолютний показник збільшення кількості клієнтів $\Delta N = N_{\text{ціл}} - N_{\text{б}}$, де $N_{\text{б}}$ - базове значення кількості клієнтів	ΔN не нижче 2	активна маркетингова і цінова політика	Бюджет продажів (доходів); бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; бюджет виробничих запасів; бюджет управлінських витрат; інвестиційний бюджет; бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів.

Джерело: [Розробка автора]

Таблиця 3.7

Трансформація стратегічних цілей в поточних бюджетах для компоненти ЗСП, що характеризує внутрішні бізнес-процеси стивідорної компанії

Стратегічна мета	Ключові показники	Цільове значення ключових показників	Провідні способи досягнення рівня ключових показників	Вид бюджету
скорочення тривалості операційного циклу (циклу перевалки і зберігання)	Зміна тривалості виробничого циклу, Ч $\Delta Ч = Ч_{\text{б}} - Ч_{\text{ціл}}$, де $Ч_{\text{б}}$ - базове значення тривалості виробничого циклу	$\Delta Ч < 15$	модернізація виробничий фондів; підвищення рівня підготовки співробітників; внесення якісних змін у виробничий процес.	Бюджет продажів (доходів); Бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; Бюджет виробничих запасів; Бюджет управлінських витрат; Інвестиційний бюджет; Бюджет доходів і витрат; Бюджет руху грошових коштів.

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
впровадження інновацій (нових перевантажувальних технологій і техніки)	Абсолютний показник збільшення кількості інновацій, М $\Delta M = M_{\text{ціл}} - M_{\text{б}}$, де $M_{\text{б}}$ - базове значення кількості інновацій	$\Delta M > 2$	інвестиції в науково-дослідну діяльність; залучення досвідчених наукових кадрів	Бюджет продажів (доходів); Бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; Бюджет управлінських витрат; Бюджет доходів і витрат; Бюджет руху грошових коштів.

Джерело: [Розробка автора]

Таблиця 3.8

Трансформація стратегічних цілей в поточних бюджетах для компоненти ЗСП, що характеризує відносини з персоналом стивідорної компанії

Стратегічна мета	Ключові показники	Цільове значення ключових показників	Провідні способи досягнення рівня ключових показників	Вид бюджету
Підвищення рівня підготовки персоналу	Зміна частки витрат на навчання і підвищення кваліфікації одного співробітника (загальні витрати на персонал / кількість співробітників), ΔO $\Delta O = O_{\text{ціл}} - O_{\text{б}}$, де $O_{\text{б}}$ - базове значення частки витрат на навчання і підвищення кваліфікації одного співробітника	ΔO не вище 15%	розробка ефективних програм підготовки персоналу; залучення професійних консультантів в цій галузі	Бюджет управлінських витрат; Бюджет доходів і витрат; Бюджет руху грошових коштів.

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
	Абсолютний показник збільшення кількості сертифікованих співробітників, Se $\Delta Se = Se_{\text{цїл}} - Se_{\text{б}}$, де $Se_{\text{б}}$ - базове значення кількості сертифікованих співробітників	ΔSe не нижче 70		
Зниження плинності кадрів	Кількість звільнених працівників до загальної кількості співробітників, T	T цілий не нижче 90%	підвищення рівня задоволеності персоналу; впровадження системи заохочень за результатами; впровадження системи просування по службі; правильний розподіл обов'язків між співробітниками; ефективне використання кваліфікації кожного із співробітників	Бюджет продажів (доходів); Бюджет виробництва (виробничих витрат) з розбивкою за статтями витрат; Бюджет управлінських витрат; Бюджет доходів і витрат; Бюджет руху грошових коштів.

Джерело: [Розробка автора]

Завоювання лідируючих позицій за обсягами
перевалки серед морських портів країн ближнього
зарубіжжя та збільшення вартості компанії

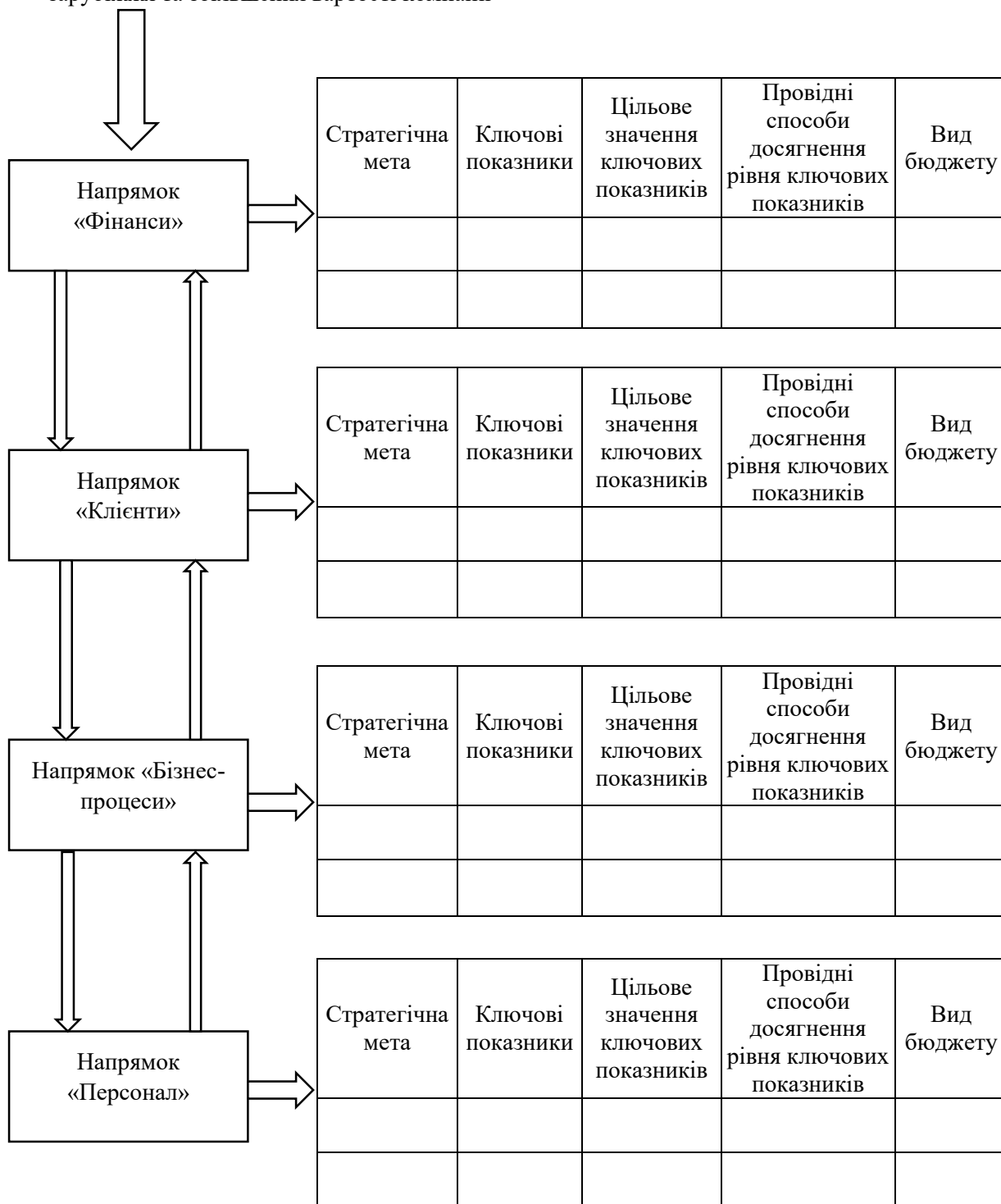


Рис. 3.4. Принципова модель реалізації стратегії в системі поточного
бюджетування стивідорної компанії

Джерело: розроблено автором

Аналіз побудови моделі стратегічно орієнтованої системи бюджетування на основі системи збалансованих показників і показника EVA, як індикатора оцінки зростання вартості компанії ТОВ «ТІС» показав, що дана система є високоефективним інструментом підвищення ймовірності досягнення успіхів в рамках реалізації планів і стратегії розвитку, а також дозволяє трансформувати стратегію компанії в тактичний план дій і контролю, як на рівні компанії в цілому, так і її окремих підрозділів. При використанні збалансованих показників компанія збільшує можливості по збільшенню своєї акціонерної вартості через цілеспрямовані дії щодо практичного впровадження стратегії, її контролю і прийняття необхідних коригувальних дій.

ВИСНОВКИ

В даний час багато національних компаній, в тому числі на транспорті, використовують цілий комплекс інструментів стратегічного і оперативного управління, найважливішою складовою якого є бюджетування.

Незважаючи на досить активне використання бюджетування в практичному менеджменті українських компаній і зростаючу увагу вчених до проблеми формування та вдосконалення цього інструменту управління, що знайшло відображення в сучасній економічній літературі, до цих пір не вироблена однозначне трактування змістовного потенціалу бюджетування.

В ході роботи було запропоновано наступне визначення бюджетування, що відображає його зміст. Бюджетування - це інструмент управління діяльністю компанії, що включає розробку, контроль, оцінку і аналіз виконання плану функціонування компанії, що формується у вигляді системи бюджетів, що охоплюють всі сторони діяльності організації і містять вартісне вираження цілей, витрат ресурсів і результатів діяльності на майбутній період.

У першому розділі визначено функції бюджетування, які визначають роль бюджетування в загальній системі управління діяльністю компанії, розроблені принципи його побудови. При цьому основна увага відповідно до мети приділена пріоритетній ролі бюджетування в реалізації стратегії компанії. Система бюджетування компанії як складно структурованого об'єкта управління, що забезпечує активну внутрішньо-фірмову координацію діяльності по усіх ключових напрямках і елементах, що охоплює зміну господарських засобів і їх джерел, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення гнучкості функціонування, є головним інструментом реалізації стратегічних установок організації. Реальне довгострокове підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок використання і створення конкурентних переваг з цільовою орієнтацією на підвищення вартості компанії можливо тільки за умови, що поточна діяльність підприємства

планується і контролюється виходячи із стратегічних цілей, що забезпечуються виконанням тактичних завдань, які втілюються в конкретних показниках бюджетів.

Головною проблемою реалізації стратегій є формування системи бюджетування компанії, яка гармонійно поєднує в собі функції стратегічного і оперативного управління. Її рішення вимагає розробки ефективного інструментарію відображення системи стратегічних цілей і методів їх досягнення в параметрах поточного бюджету.

В першому розділі також міститься аналіз розвитку систем оцінки ефективності діяльності компанії, як інструменту стратегічного управління: інтегральних показників ефективності - рентабельності інвестицій (ROI), активів (ROA), власного капіталу (ROE); економічної доданої вартості (EVA); концепції систем вимірювання досягнень, в тому числі, і збалансована система показників ефективності (ЗСП). Результати аналізу дозволили обґрунтувати, що найбільш ефективним з позиції вирішуваної проблеми є спільне використання інструментів ЗСП і EVA, що забезпечує ув'язку стратегічних цілей організації з оперативним управлінням для підвищення ринкової вартості компанії.

Центральним завданням формування системи бюджетування на основі запропонованих інструментів стратегічного управління є відбір ключових індикаторів ЗСП, що визначають основу поточних операційних і фінансових бюджетів компанії.

Відбір ключових показників - кроковий процес, алгоритм якого розроблений в дипломній роботі. Ключові показники в повній мірі повинні відображати специфіку діяльності організації, в даному випадку, стивідорної компанії, і відповідати ряду критеріїв, до яких, на нашу думку, відносяться:

- зв'язок зі стратегічними цілями;
- можливість кількісного вираження;
- збалансованість;
- доступність.

Використання запропонованого алгоритму та методики відбору ключових показників для стивідорної компанії ТОВ «ТІС» дозволило обґрунтувати комплекс збалансованих показників ефективності її діяльності.

Формування комплексу ключових показників діяльності та обґрунтування їх кількісних оцінок, що здійснюється в рамках стратегічного планування, має бути базою для розробки поточних бюджетів, які забезпечують послідовну реалізацію стратегії. Методичною основою взаємодії стратегічних цілей, ключових показників і поточного планування в управлінні організацією є розробка заходів по досягненню ключових показників діяльності, визначення на їх основі параметрів поточних операційних і фінансових бюджетів, а також моніторинг їх виконання та коригування бюджету з метою ефективної практичної реалізації стратегії.

Для забезпечення доведення розробленої стратегії до конкретних виконавців і її реалізації в поточних бюджетах пропонується використовувати метод стратегічних карт, які розробляються як в цілому для компанії, так і для центрів відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 312 с.
2. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с.
3. Shim J.K., Siegel J.G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2005. 414 p.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія. Київ : Кондор, 2007. 234 с.
5. Шило Ж. С. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : конспект лекцій. Рівне : НУВГП, 2014. 61 с.
6. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип.32(1). С. 291-296.
7. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 620 с.
8. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами. Харьков : Фактор, 2005. 336 с.
9. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
10. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування. Навч. посіб. Суми: СумДУ, 2013. 446 с.
11. Чаюн І. О., Серебринський В. Ф. Проблеми формування системи бюджетування діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 705-711. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/120.pdf
12. Косарев О. Й., Волик В. М. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ : НАУ, 2004. 96 с.

13. Калайтан Т.В. Контролінг. Навчальний посібник / Т.В. Калайтан. – Л.: Новий Світ-2000, 2010. 252 с.
14. Берсуцький А., Каменська О. Стратегічне бюджетування як ефективний інструмент управління людським капіталом промислового підприємства. *Економіка підприємства і управління виробництвом. Вісник THEU*. № 1, 2014р. С. 124-132.
15. Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства : можливості управління фінансовою безпекою. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 3. С. 24-30.
16. Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.
17. Муніципальні фінанси: навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. О.П. Кириленко. Тернопіль: Астон, 2015. 360 с.
18. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности (Value - based management): Как обеспечить ценность для акционеров / пер. с англ. М.: ИНФРАМ, 2006. 190 с.
19. Chandler A.D. Strategy and Structure: A. *Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962. 724 p.
20. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review on Measuring Corporate performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. pp.123-145
21. Kaplan RS., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review on Measuring Corporate performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. pp. 183-211
22. Myers S.C. Finance Theory and Financial Strategy. *Interfaces*. 1984. Volume 14, № 1. pp. 126-137.
23. Сбалансированная система показателей. URL: <http://www.knigauchebnik.com> (дата обращения: 25.10.2021).

24. Дедюхіна М.А. Класифікаційні особливості стратегічного і оперативного контролінга на підприємстві. *Економіка і право*. 2009. Вип. 5. С. 55-62.
25. Шим Джай К., Джоэл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. пер. с англ. СПб.: Азбука, 2001. 496 с.
26. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління. *Економіка та держава*. Київ : Лібра, 2009. № 12. 112 с.
27. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2006. 304 с.
28. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2020 (Обзор морского транспорта)
29. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2019 (Обзор морского транспорта)
30. <http://portsukraine.com/> - официальный сайт журнала «Порты Украины»
31. <https://logist.fm/publications?page=1> - офіційний сайт аналітики перевезень
32. <https://sudohodstvo.org/> - офіційний сайт журналу «Судоходство»
33. <https://mtu.gov.ua/> - Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України
34. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - офіційний сайт Державної служби статистики
35. <https://index.minfin.com.ua/economy/index/prodprice> - Офіційний сайт Міністерства фінансів України
36. <http://uspa.gov.ua/> – офіційний сайт Адміністрації морських портів України
37. Глушко Г. М. Стратегії розвитку портової діяльності: принципи формування та реалізації. *Економічні інновації* : зб. наук. пр. Одеса, 2017. Вип. 64. С. 65-70.

38. Примачев Н.Т. Предпринимательство в торговом судоходстве. Одесса, 2008. 376 с.

39. Примачев Н.Т. Проблемы сбалансированности мирового рынка морской торговли: Монография. Одесса: «ИздатИнформ», 2011. 320 с.

40. <https://minagro.gov.ua/ua> - офіційний сайт Міністерство аграрної політики та продовольства України

41. Грузовой транзит на морском транспорте: состояние, проблемы, перспективы для Украины. URL: <http://reftrend.ru/9721.html>

42. Офіційний сайт «ТРАНСІНВЕСТСЕРВІС»: URL: http://www.tis.ua/main_ru.html

43. Інформаційне джерело про «ТІС»: URL: <https://elevatorist.com/kompanii/144-tis>

44. ТІС - Порти України: URL: <https://ports.com.ua/spravka/kompanii>

45. Історія найкрупнішого приватного порту в 7 інноваціях: URL: <https://project.liga.net/projects/tis/https://rudana.com.ua/news/port-yak-indykator-ekonomiky-krayiny-uspishnyy-dosvid-pryvatnogo-operatora-tis-na-odeshchyni>

46. DP World та ТІС, підписання угоди про передачу контрольного пакету акцій: URL: https://timer-odessa.net/news/dubai_port_world_poluchila_kontrol_nad_chastnim_portom_tis

47. Технічна інформація ТІС-Зерно: URL: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/649-tis-zerno>

48. Технічна інформація ТІС-Міндобрива: URL: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/650-tis-minudobreniya>

49. Як працює найбільший порт України по вантажообігу, 2019: URL: <https://traffic.od.ua/news/fleet/1201828>

50. 25 фундаментальных фактов о компании ТИС, 2020 URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/503-25-fundamentalnyh-faktov-o-kompanii-tis>

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Бюджетування як ефективний інструмент управління стивідорною компанією» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

Метою дипломної роботи є удосконалення системи бюджетування задля ефективного управління стивідорною компанією.

В першому розділі досліджено роль та область бюджетування в загальній системі управління діяльністю компанії, розглянуто стратегічне та оперативне управління в системі бюджетування компанії та визначено критерії відбору показників системи бюджетування на основі інструментів стратегічного управління.

В другому розділі проаналізовано світові тенденції розвитку морських торговельних портів, досліджено стивідорну діяльність в морських портах України та проаналізовано динаміку та структуру зовнішньо-торговельних відносин України.

В третьому розділі розглянуто критерії та показники сталого позиціонування стивідорного оператора ТОВ «Трансінвестсервіс», досліджено систему бюджетування на основі збалансованої системи показників як інструмента стратегічного розвитку ТОВ «Трансінвестсервіс» та сформовано систему ключових показників з використанням збалансованої системи показників для ТОВ «Трансінвестсервіс» і її включення в систему бюджетів.

Результати даної дипломної магістерської роботи полягають у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям морських портів та стивідорних компаній удосконалити систему управління компанією за допомогою бюджетування; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: бюджетування, інструмент ефективного управління, стратегічне та оперативне управління, стивідорна компанія, морський порт.

Annotation

Diploma thesis on "Budgeting as an Effective Tool for Stevedoring Company Management" on obtaining a master's qualification.

The purpose of the thesis is to improve the budgeting system for effective management of the stevedoring company.

The first section examines the role and scope of budgeting in the overall management system of the company, considers strategic and operational management in the budgeting system of the company and defines the criteria for selecting indicators of the budgeting system based on strategic management tools.

In the second section the world tendencies of development of sea trade ports are analyzed, stevedoring activity in seaports of Ukraine is investigated and dynamics and structure of foreign trade relations of Ukraine are analyzed.

The third section considers the criteria and indicators of sustainable positioning of the stevedoring operator LLC "Transinvestservice", explores the budgeting system based on a balanced scorecard as a tool for strategic development of LLC "Transinvestservice" and formed a system of key indicators using a balanced scorecard for LLC "Transinvestser in the budget system.

The results of this master's thesis are that the conclusions and proposals allow specialists of seaports and stevedoring companies to improve the management system of the company through budgeting; the obtained results can be used in research work of higher education seekers.

Key words: budgeting, effective management tool, strategic and operational management, stevedoring company, seaport.