

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-144>

УДК 656.073.23:656.61.330.131.5

Онешко С.В., Грищенко А.Р.

Одеський національний морський університет

## ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИВІДОРНИХ КОМПАНІЙ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

**Анотація.** В статті розглянута система показників ефективності, що входить до фінансового плану підприємства, визначені критерії оцінки ефективності діяльності та проведена оцінка виконання фінансового плану по показниках ефективності державних стивідорних компаній України. Встановлено, що невиконання планів за показниками рентабельності свідчить про необхідність підвищення уваги до управлінського аспекту в частині пошуку причин та прийняття рішень, направлених на виправлення даної ситуації, що можливо за допомогою впровадження системи контролінгу. Запропоновано підхід до оцінки показників ефективності стивідорної компанії, який дозволяє враховувати тенденції показників та рівень виконання плану, визначити поточний стан компанії та отримати рекомендації щодо формування загальної стратегії. Використання запропонованого підходу дозволить стивідорним компаніям: координувати управлінську діяльність для досягнення обраної мети; здійснити підтримку прийняття управлінських рішень, забезпечити раціональність управлінського процесу на отримання кінцевого результату; ліквідувати «вузькі місця, забезпечити прибутковість та ефективність.

**Ключеві слова:** ефективність, контролінг, показники ефективності, оцінка, стивідорна компанія.

Oneshko Svitlana, Grischenko Anastasia

Odessa National Maritime University

## APPROACH TO THE ASSESSMENT OF INDICATORS EFFICIENCY OF STEVEDORING COMPANIES IN THE CONTROLLING SYSTEM

**Summary.** The research considered the system of efficiency indicators included in the financial plan of the enterprise, defined criteria of evaluation efficiency of activity and evaluation of the financial plan implementation in terms of efficiency indicators of state stevedoring companies of Ukraine. It has been determined that the evaluation of the activity efficiency of enterprises can be carried out by a large list of criteria, the determining factor is the goals of the entities subject to assessment (managers, owners, investors, creditors, rating agencies, public authorities, competitors, etc.). Comprehensive assessment of the effectiveness of the business entity is usually performed on the basis of a specially developed or adapted system of indicators. On the example of state stevedoring companies of Ukraine given the estimation of the financial plan implementation on efficiency indicators and it is found that the plan is not fulfilled by the indicators. It is established that non-implementation of plans by state-owned stevedoring companies of Ukraine in terms of profitability indicates the need for increased attention to the managerial aspect in the search for reasons and decision-making aimed at remedying this situation, which is possible through the introduction of a controlling system, the main purpose of which is to orient the management achieving current and strategic goals to optimize financial results. Suggested the methodological approach, according to which companies are divided by efficiency indicators into categories, which allow determining the level of efficiency taking into account the trend of growth. It is recommended to use a matrix of evaluation efficiency indicators to determine the current status of the company and to provide guidance on the overall strategy. Using the proposed methodological approach will allow stevedoring companies to: coordinate management activities to achieve the chosen goal; support management decision-making; ensure the rationality of the management process to obtain the end result; eliminate «bottlenecks», ensure profitability and efficiency.

**Keywords:** efficiency, controlling, indicators efficiency, valuation, stevedoring company.

**Постановка проблеми.** Оцінка ефективності діяльності стивідорної компанії є ключовим параметром результатів її діяльності. Визначення та аналіз показників ефективності дозволяє сформуванню інформаційно-аналітичну базу для прийняття управлінських рішень стосовно виконання оперативних та стратегічних планів компанії, визначити фактори позитивного чи негативного впливу та своєчасно внести коригування щодо здійснення діяльності, поліпшення ефективності функціонування. Крім того, важливе значення має досягнення планових показників діяльності, в тому числі по показниках ефективності, формування оцінки щодо виду відхилення. В контексті контролінгу важливе значення має визначення розміру та виду відхилень фактичних показників від планових за показниками ефективності, їх ін-

терпретація в ракурсі причин відхилень та визначення рекомендацій щодо покращення отриманих результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність, склад, структуру систем показників для оцінки діяльності підприємств з позиції ефективності розглядають у своїх працях О. Воронін [1], П. Друкер [2], Д. Нортон, Р. Каплан [3] та значний перелік інших авторів. Ефективність діяльності підприємств портової діяльності розглянуто в роботах Ф. Бенгалеба, Х. Мабруки, А. Семма [4], А.Г. Дем'яненко [5], В.В. Жихареві [6; 7], С.В. Онешко, І.В. Гусаковської [7] О.М. Кібік, А.В. Кравченко [8].

Ефективність діяльності розглядається з різних позицій: ефективності функціонування, економічної і фінансової ефективності, використання основних засобів, оборотних активів та ін.

Ключові показники оцінки ефективності в порту досліджені в роботі Ф. Бенгалеба, Х. Мабруки, А. Семма [4]. В роботі А.Г. Дем'янченко [5] проведено дослідження економічної та фінансової ефективності роботи державних і приватних стивідорів у морських портах України. Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств морегосподарського комплексу України розглянуто в монографії В.В. Жихаревої, Н.В. Дубовик та ін. [6]. Особливості формування системи показників, що дозволяють оцінити ефективність функціонування підприємства портової діяльності та його бізнес-одиниць викладені у дослідженні О.М. Кібік, А.В. Кравченко [8]. В роботі [7] досліджені фактори, від яких залежить величина і стан оборотних активів підприємства, галузеві особливості їх оцінки, пов'язані зі специфічними рисами діяльності підприємств портової діяльності. При цьому, наукові праці, присвячені контролінгу показників ефективності, недостатньо освітлюються у літературних джерелах, в основному це праці зарубіжних авторів: Т. Вуко та І. Ойван [9], Р. Замечник і Р. Райноха [10], Д. Шпац и Л. Мошня-Скаре [11] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Існуючі істотні відмінності між системами показників, висвітлених у роботах різних авторів, які базуються на різних функціональних призначеннях цих систем, не враховують цілі користувачів інформації, наявність чи відсутність зв'язків між показниками тощо. Відсутня однозначність щодо структури та складу систем показників, їх переліку, не завжди зрозумілі цілі та умови застосування певних систем показників. Крім того, практично всі системи та методики пропонують проведення аналізу за звітними (фактичними) показниками без порівняння їх з плановими, виявлення причин відхилень та рекомендацій щодо поліпшення. До того ж, тенденції зміни показників є різними, тому значення показників та відповідна тенденція дозволяє інтерпретувати поточний стан підприємства та рекомендації щодо активних дій та стратегії може суттєво відрізнятись. Враховуючи вищевикладене, існує необхідність формування методичного підходу до оцінки показників ефективності з урахуванням тенденцій змін.

**Мета статті.** Розробити підхід до оцінки показників ефективності стивідорної компанії з використанням інструментарію контролінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність – складна економічна категорія, в якій відображається дія об'єктивних економічних законів. На думку багатьох економістів, ефективність є формою відображення мети виробництва, означає результативність та міру принесення користі. Критерієм ефективності є максимізація продукції (робіт, послуг) і доходу при мінімізації витрат.

Рівень ефективності залежить від багатьох факторів, які розглядають з позиції зовнішніх та внутрішніх чинників. Для підприємств портової галузі, до яких відносяться стивідорні компанії, «зовнішні небезпеки і загрози виникають за межами підприємств портової галузі та не пов'язані з його виробничою діяльністю. Внутрішні чинники пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналу та обу-

мовлені тими процесами, які виникають в ході виробництва і реалізації і можуть внести свій вплив на результати діяльності» [12, с. 65].

Традиційно до зовнішніх факторів діяльності стивідорної компанії відносяться: державна та соціальна політика, стан нормативно-законодавчих актів, політична ситуація, рівень соціальної напруженості в окремих регіонах, природно-кліматичні умови діяльності, стан фінансової інфраструктури... До внутрішніх факторів відносяться: управлінський, інформаційний, соціальний, кадровий, технологічний, науково-технічний та інші аспекти діяльності [8; 12].

Основною інформаційною базою для проведення аналізу показників ефективності є форми фінансової звітності: Ф. № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», а також аналітичні дані по підприємству, наприклад, для підприємств портової діяльності «Фінансовий план підприємства», «Пояснювальна записка до фінансового плану підприємства», «Звіт про виконання фінансового плану підприємства».

Оцінка ефективності діяльності підприємств може здійснюватися за значним переліком критеріїв, визначальним фактором є цілі суб'єктів оцінювання (керівників, власників, інвесторів, кредитно-фінансових установ, кредиторів, рейтингових агентств, державних органів влади, конкурентів тощо). Комплексна оцінка ефективності діяльності будь-якого господарського суб'єкта здійснюється, як правило, на основі спеціально розробленої або адаптованої системи показників, яка повинна бути направлена на підвищення ефективності виробництва – на кожну одиницю витрат і використаних ресурсів одержувати більше доходу за наявності тих самих засобів виробництва, що зумовить зниження собівартості.

Варто зауважити, що використання системи показників, їх склад та структура істотно залежать від доступу до інформації та цілей оцінювання.

В контексті контролінгу оцінка показників ефективності включає аналіз відхилень фактичних показників від планових. Так, «контролінг має завдання представити цілі компанії всім своїм підрозділам, визначити кроки для досягнення цих цілей і контролювати, якщо кроки дотримуються плану, аналізуючи зміни в процесах, знаходячи їх причини та визначаючи, як їх мінімізувати» [11, с. 64].

В літературних джерелах серед показників ефективності виділяють наступні: валова рентабельність, рентабельність продажів, рентабельність діяльності, рентабельність активів, рентабельність оборотних активів, рентабельність власного капіталу, ЕВІТДА [7; 13–15].

На теперішній час як критерій виміру ефективності достатньо часто використовується показник ЕВІТДА (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization) – прибуток до виплати процентів, податків та нарахування амортизації – формування цього показника забезпечує незалежність прибутку від впливу різних підходів в облікової політики підприємства, пов'язаного з різними методами нарахування амортизації, кредитування (не враховує фінансовий важіль), а також вплив податкових нарахувань (не враховує країну походження підприємства з різними податковими

ставка оподаткування прибутку. З позиції інвестора ЕВІТДА є індикатором повернення інвестицій, які вкладені у підприємство. У свою чергу, негативне значення ЕВІТДА свідчить про те, що діяльність підприємства є збитковою вже на операційній стадії, ще до оплати користування запозиченим капіталом, податків, амортизації. Показник ЕВІТДА також використовується для розрахунку рентабельності шляхом відношення ЕВІТДА до чистого доходу [13–15].

Згідно з розділом V «Коефіцієнтний аналіз» фінансового плану підприємства [16] до показників рентабельності та прибутковості відносяться наступні: валова рентабельність, рентабельність ЕВІТДА, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність діяльності. Формули розрахунку та економічний зміст показників наведені у табл. 1.

Наведені у таблиці 1 показники досить розповсюджені при проведенні фінансового аналізу

підприємства та характеризують його ефективність з різних сторін. Оптимальне значення всіх показників – тенденція до збільшення. На прикладі державних стивідорних компаній України дамо оцінку виконання фінансового плану за 2018 рік по показниках ефективності (табл. 2).

Необхідно зауважити, що оцінка виконання фінансового плану по показникам ефективності ДП «Скадовський морський торговельний порт» та ДП «Морський торговельний порт Усть-Дунайськ» не була виконана у зв'язку з відсутністю звітних (фактичних) даних за 2018 рік. Крім того, негативні значення показників рентабельності свідчать про отримання чистого фінансового результату у вигляді збитку. Наведені аналітичні дані свідчать, що виконання плану за показниками ефективності спостерігається по державним підприємствам:

– ДП «Білгород-Дністровський МТП» в частині показників рентабельності: активів, власного капіталу та діяльності;

Таблиця 1

### Коефіцієнти рентабельності та прибутковості, відображені у фінансовому плані підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Валова рентабельність	валовий прибуток / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) • 100, %	характеризує ефективність виробничої діяльності та політики ціноутворення
Рентабельність ЕВІТДА	ЕВІТДА / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) • 100, %	характеризує прибутковість до сплати відсотків, податків і амортизації
Рентабельність активів	чистий фінансовий результат / вартість активів • 100, %	характеризує, наскільки ефективно використовуються активи для отримання прибутку
Рентабельність власного капіталу	чистий фінансовий результат / власний капітал • 100, %	характеризує, наскільки ефективно використовується власний капітал
Рентабельність діяльності	чистий фінансовий результат / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) • 100, %	характеризує ефективність господарської діяльності

Джерело: складено з використанням [17; 18]

Таблиця 2

### Оцінка виконання фінансового плану по показниках ефективності державних стивідорних компаній України у 2018 році, %

Державна стивідорна компанія	Валова рентабельність		Рентабельність ЕВІТДА		Рентабельність активів		Рентабельність власного капіталу		Рентабельність діяльності	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
«Бердянський морський торговельний порт (МТП)»	25,7	-16,8	26,3	-15,7	11,7	-10,7	12,6	-11,6	16,6	-26,7
«Білгород-Дністровський МТП»	17,4	-36,0	12,8	-49,4	0,2	1,1	1,7	12,8	4,8	67,9
«Ізмаїльський МТП»	19,7	14,3	24,0	17,4	9,9	5,4	12,1	6,3	12,2	7,1
«Маріупольський МТП»	38,0	14,9	44,1	24,6	13,5	1,9	13,9	2,0	27,1	6,1
«Миколаївський МТП»	71,9	71,4	66,2	65,1	6,6	7,9	6,9	8,3	30,2	33,0
«МТП Чорноморськ»	39,1	11,6	41,7	10,7	21,8	0,5	22,9	0,5	29,6	0,9
«Одеський МТП»	29,5	-35,1	51,8	25,6	4,0	0,6	4,0	0,6	36,9	11,7
«Ренійський МТП»	15,2	-31,7	11,8	-68,6	0,0	-0,7	8,5	192,0	1,9	-73,0
«Стивідорна компанія «Ольвія»	36,9	26,8	38,9	30,1	17,7	8,6	19,7	9,3	24,1	15,4
«Херсонський МТП»	20,0	4,1	19,0	-2,0	8,0	-5,6	9,0	-6,8	7,0	-10,3
«МТП «Південний»	46,1	29,0	39,0	15,9	14,4	2,2	18,5	2,9	24,5	4,9

Невиконання плану

Джерело: розраховано з використанням [17; 18]

– ДП «Миколаївський МТП» в частині показників рентабельності: активів, власного капіталу та діяльності;

– ДП «Ренійський МТП» в частині показника рентабельності власного капіталу.

Необхідно відмітити, що по ДП «Миколаївський МТП» відхилення від плану по показниках валова рентабельність (-0,5%) та рентабельність EBITDA (1,1%) незначні.

Невиконання плану за показниками відбулося внаслідок різних факторів, систематизацію яких можливо надати наступним чином:

– значне зменшення доходів як від реалізації, так і по видам діяльності та підрозділами стивідорних компаній;

– збільшення витрат – як собівартості реалізації, так і адміністративних витрат та інших витрат;

– відсутність чистого фінансового результату у вигляді прибутку;

– негативний вплив на показники ефективності наступних факторів: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, чистий прибуток, чистий дохід, вартість основних засобів.

Для кожної стивідорної компанії, що аналізується, є свої причини зменшення показників. Так, наприклад, у ДП «Одеський МТП» при порівнянні фактичних показників з плановими чистий дохід зменшується переважно внаслідок зниження: обсягів буксирних послуг (з причини роботи в акваторії порту приватних буксирних компаній) та обсягу судноремонтних робіт. Зниження доходів ДП «Бердянський МТП» відбулося через зниження ставок на послуги підприємства, що обумовлено високим рівнем конкуренції, зниження обсягу вантажопереробки та зміна номенклатури вантажів.

Невиконання планів за показниками рентабельності свідчить про необхідність підвищення

уваги до управлінського аспекту в частині пошуку причин та прийняття рішень, направлених на виправлення даної ситуації. Такий підхід можливо реалізувати за допомогою впровадження системи контролінгу в діяльність державних стивідорних компаній, основною метою якого є орієнтування управлінського процесу на досягнення поточних та стратегічних цілей з метою оптимізації фінансового результату.

В даному дослідженні пропонується для стивідорних компаній використовувати методичний підхід до оцінки показників ефективності, який дозволяє враховувати тенденції показників та рівень виконання плану, визначити поточний стан компанії та отримати рекомендації щодо формування загальної стратегії, етапи якого наведені на рис. 1.

На першому етапі, при формуванні системи контролінгу, необхідно ви-значити ключові показники ефективності (Key Performance Indicators), які для кожної компанії можуть відрізнятися в залежності від мети, стадії життєвого циклу, розміру, позиції на ринку та рівня спеціалізації. Визначення ключових показників також залежить від професіоналізму, досвіду та компетенцій управлінського персоналу.

На другому етапі, в якості методичних рекомендацій щодо розподілу стивідорних компаній за показниками ефективності, пропонується виділяти наступні категорії компаній:

- неефективні – компанії з нульовими та негативними значеннями показників ефективності (<0);
- недостатньо ефективні – компанії з низьким значенням показників ефективності – від 0 до 5%;
- стабільні – компанії з середнім значенням показників ефективності – від 5 до 15%;
- потужні – компанії з високим значенням показників ефективності – вище 15%.

Визначення інтервалів проводилося на базі існуючих рекомендованих значень показників з урахуванням рівня значення показників по галузі.

Надалі, на третьому етапі, необхідно визначити рівень ефективності з урахуванням тенденції росту. Можливі варіанти відповідних інтервалів показників та тенденції показників наведені на рис. 2.

Важливого значення має відповідна реакція управлінського персоналу на відхилення фактичних показників від планових. В даному аспекті необхідно враховувати ступень відхилення та його наслідки для результатів діяльності, що здійснюється на четвертому етапі. Розподіл та аналіз відхилень пропонується проводити по допустимих межах та поза допустимих межах. Наприклад, якщо встановлена допустима межа відхилень дорівнює 15%, то аналізу піддаються показники, для яких відхилення зі знаками «плюс» чи «мінус» перевищило задану величину.

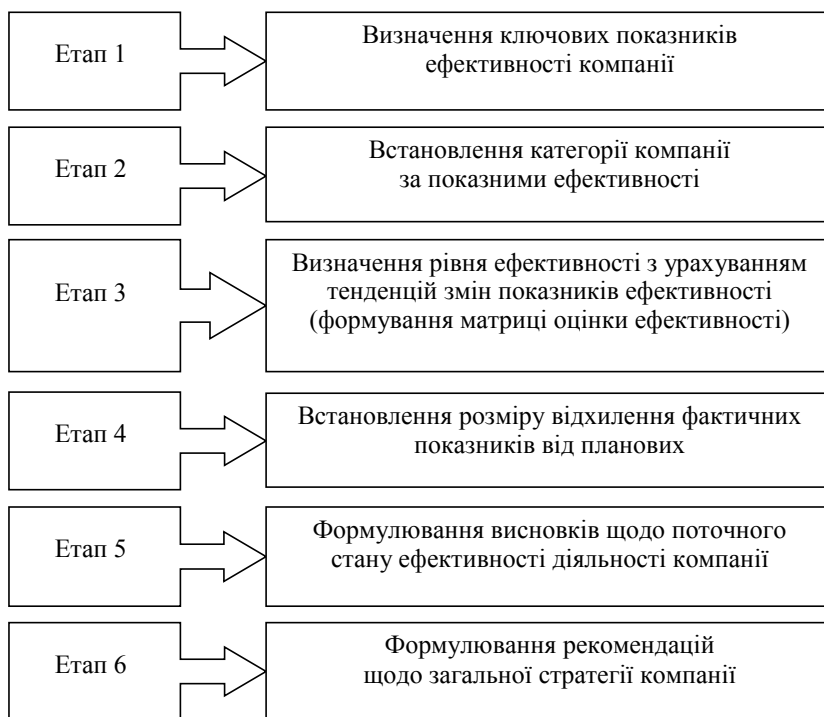


Рис. 1. Методичний підхід до оцінки показників ефективності стивідорної компанії

Джерело: розробка авторів



На п'ятому етапі формулюються висновки щодо поточного стану ефективності діяльності компанії (табл. 3).

На шостому етапі формулюються рекомендації щодо управлінських рішень по формуванню загальної стратегії компанії (табл. 4).

Визначення поточного стану компанії та використання рекомендацій щодо формування загальної стратегії дозволить стивідорним компаніям:

- координувати управлінську діяльність для досягнення обраної мети;
- здійснити підтримку прийняття управлінських рішень, забезпечити раціональність управлінського процесу на отримання кінцевого результату;
- ліквідувати «вузькі місця», забезпечити прибутковість та ефективність.

Таким чином, використання системи контролінгу, як дієвої управлінської технології, допомагає компанії не тільки визначити цілі діяльності, принципи та методи управління, а й способи їх реалізації. Робота даної служби спрямована на виконання не тільки поточних планів, а й на перспективу розвитку компанії з досягненням функції координації шляхом узгодження всіх підсистем управління та забезпечення взаємозв'язку з підсистемою діагностики виявлення причини відхилень, попередження ризику, недопущення або запобігання виникненню несприятливого (кризового) стану об'єкта управління.

**Висновки і пропозиції.** В результаті проведеного дослідження визначено, що оцінка ефективності діяльності підприємств може здійснюватися за значним переліком критеріїв, визначальним фактором є цілі суб'єктів оцінювання (керівників, власників, інвесторів, кредитно-фінансових установ, кредиторів, рейтингових агентств, державних органів влади, конкурентів тощо).

		Темп росту, %		
		Зменшення	Без змін	Збільшення
Значення показника	>15	>15	>15	>15
	3	2	1	
	5 – 15	5 – 15	5 – 15	
	6	5	4	
	0 – 5	2 – 5	2 – 5	
	9	8	7	
	< 0	< 0	< 0	
	12	11	10	

Рис. 2. Матриця оцінки показників ефективності

Джерело: розробка авторів

Комплексна оцінка ефективності діяльності господарюючого суб'єкта здійснюється, як правило, на основі спеціально розробленої або адаптованої системи показників. Система показників для оцінки ефективності діяльності повинна відповідати типу господарюючих суб'єктів, цілей і задач оцінки. При цьому загальна система показників повинна бути направлена на підвищення ефективності виробництва – на кожен одиницю витрат і використаних ресурсів одержують більше доходу, тим більше можна одержати виручки за наявності тих самих засобів виробництва, що зумовить зниження собівартості. Для стивідорних компаній пропонується використання методичного підходу, згідно якого відбувається розподіл компаній за показниками ефективності на ка-

Таблиця 3

### Характеристика стану компанії відповідно матриці оцінки показників ефективності

Позиція	Характеристика поточного стану
Квадрат 1	показники >15 при тенденції до збільшення – компанія знаходиться на стадії розвитку, відбувається ріст вартості компанії, збільшення обсягів реалізації
Квадрат 2	показники >15 при збереженні рівня показників у динаміці – компанія знаходиться на стадії стабілізації, відбувається підтримка ефективності діяльності, обсяги реалізації стабільні
Квадрат 3	показники >15 при тенденції зменшенні – компанія знаходиться на стадії спаду, відбувається скорочення обсягів реалізації
Квадрат 4	показники в інтервалі 5-15 при тенденції до збільшення – компанія знаходиться на стадії розвитку, існують можливості росту на ринку та максимізації прибутку
Квадрат 5	показники в інтервалі 5-15 при збереженні рівня показників у динаміці – компанія знаходиться на стадії стабілізації, обсяги реалізації знаходяться на одному рівні
Квадрат 6	показники в інтервалі 5-15 при тенденції до зменшення – компанія знаходиться на стадії спаду, обсяги реалізації скорочуються
Квадрат 7	показники в інтервалі 0-5 при тенденції до збільшення – компанія знаходиться на стадії стабілізації, обсяги реалізації збільшуються
Квадрат 8	показники в інтервалі 0-5 при збереженні рівня показників у динаміці – компанія знаходиться на стадії стабілізації, обсяги реалізації знаходяться на одному рівні
Квадрат 9	показники в інтервалі 0-5 при тенденції до зменшення – компанія знаходиться на стадії старіння, обсяги реалізації скорочуються
Квадрат 10	показники <0 при тенденції до збільшення – компанія знаходиться на стадії назрівання кризи, обсяги реалізації не стабільні
Квадрат 11	показники <0 при збереженні рівня показників у динаміці – компанія знаходиться на стадії назрівання кризи, обсяги реалізації знаходяться майже на одному рівні
Квадрат 12	показники <0 при тенденції до зменшення – компанія знаходиться у кризовому стані, обсяги реалізації скорочуються

Джерело: розробка авторів

**Рекомендації щодо загальної стратегії компанії  
відповідно матриці оцінки показників ефективності**

Позиція	Рекомендації щодо загальної стратегії
Квадрат 1	інвестування у процеси відтворення, збільшення частки ринку, впровадження інновацій, підвищення якості послуг
Квадрат 2	укріплення конкурентних позицій, підвищення ефективності операційної діяльності, подальше розширення частки ринку
Квадрат 3	розширення частки ринку, підвищення ефективності використання ресурсів, нарощення темпів росту інвестицій
Квадрат 4	підтримка стратегії розвитку, завоювання конкурентних переваг на ринку, підвищення ліквідності та фінансової незалежності
Квадрат 5	збереження отриманих на попередніх етапах результатів, підтримка стабільного функціонування та фінансової незалежності, оптимізація системи планування і контролю витрат
Квадрат 6	відновлення отриманих на попередніх етапах результатів, відродження та перероблення місії, розробка нової стратегії розвитку
Квадрат 7	формування стратегії потенційної конкурентоздатності, оцінка невикористаних можливостей, упущених вигод, продовження нарощування темпів росту обороту
Квадрат 8	збереження отриманих на попередніх етапах результатів, зменшити запозичення, синхронізувати терміни споживання та надходження ліквідних засобів
Квадрат 9	стратегія відновлення та збереження виробничого потенціалу, оптимізація структури капіталу, відновлення рентабельності
Квадрат 10	розроблення та реалізація реабілітаційних (профілактичних) антикризових заходів, вибір напряму подальшої діяльності компанії
Квадрат 11	розробка антикризових заходів, зміна стратегічних завдань або операційного процесу, зменшення заборгованостей,
Квадрат 12	стратегія диверсифікації: зменшення ризику економічної діяльності, скорочення одних видів діяльності та розвиток інших, більш адекватних умовам макросередовища

Джерело: розробка авторів

тегорії, які дозволяють визначити рівень ефективності з урахуванням тенденції показників. Рекомендовано використання матриці оцінки показників ефективності згідно якої можливо визначення поточного стану компанії та отримати рекомендації щодо формування загальної стратегії. Використання запропонованого підходу до-

зволить стивідорним компаніям: координувати управлінську діяльність для досягнення обраної мети; здійснити підтримку прийняття управлінських рішень, забезпечити раціональність управлінського процесу на отримання кінцевого результату; ліквідувати «вузькі місця», забезпечити прибутковість та ефективність.

### Список літератури:

1. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29–37.
2. Друкер Пітер Ф. Практика менеджмента : учебное пособие. Москва : «Вильямс», 2000. 398 с.
3. Norton D., Kaplan R. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Vol. 4, pp. 53–79.
4. Bentaleb F., Mabrouki C., Semma A. (2015). Key Performance Indicators Evaluation and Performance Measurement in Dry Port-Seaport System: A Multi Criteria Approach. *JEMS*. Vol. 3(2), pp. 97–116. doi: 10.5505/jems.2015.88597
5. Дем'янченко А.Г. Дослідження ефективності діяльності державних і приватних стивідорів у морських портах України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2016. № 2. С. 178–184.
6. Жихарева В.В., Дубовик Н.В., Наврозова Ю.О. та ін. Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств морегосподарського комплексу України : монографія. Одеса : КУПІСНКО СВ, 2016. 239 с.
7. Жихарева В.В., Онешко С.В., Гусаковська І.В. Підхід до оцінки ефективності використання оборотних активів підприємств портової діяльності. *Розвиток методів господарювання та управління на транспорті*. 2018. № 3(64). С. 5–22. doi: 10.31375/2226-1915-2018-3-5-22
8. Кибик О.М., Кравченко А.В. Система показателів ефективності хозяйствования предприятия портовой деятельности. *Экономические инновации*. 2009. № 39. С. 261–271.
9. Tina Vuko and Ivica Ojvan (2013). Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*. Vol. 4, pp. 44–52.
10. Roman Zamecnik and Rastislav Rajnoha (2015). Strategic business performance management on the base of controlling and managerial information support. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 26, pp. 769–776.
11. Špac, D., & Mošnja-Škare, L. (2009). Controlling in Transition Environments: Empirical Evidence from Croatia. *South East European Journal of Economics and Business*. Vol. 4(1), pp. 63–80.
12. Бойко М.О. Ідентифікація і побудова класифікації загроз економічної безпеки підприємств портової галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2015. № 1(50). С. 63–81.
13. Терещенко О.О., Стецько М.В. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу. *Фінанси України*. 2013. № 11. С. 66–83.
14. Марченко М.М., Ширяева Л.В. та ін. Аналіз фінансової звітності (практикум) : навчальний посібник. Одеса : Інтерпрінт, 2017. 142 с.

15. Онешко С.В., Омельченко О.С. Показник ЕВІТДА в контексті оцінки ефективності результатів діяльності портового оператора. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 9-10 листопада 2018 р. Одеса, 2018. С. 57–61.
16. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 р. № 205 в редакції від 14.09.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15>
17. Фінансові плани водного транспорту та пояснювальні записки. Міністерство інфраструктури України. URL: <http://mtu.gov.ua/timeline/Plani.html>
18. Звіти про виконання фінансового плану підприємств, що підпорядковані Міністерству інфраструктури України за 2017 рік та пояснювальні записки до них. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/29813.html?PrintVersion>

## References:

1. Voronin, O. (2007). Vyznachennia pokaznykiv ekonomichnoi efektyvnosti vyrobny-tstva na osnovi modyfikatsii resursnoho pidkhodu [Determination of indicators of economic efficiency of production on the basis of modification of the resource approach]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 29–37. (in Ukrainian)
2. Druker Piter F. (2000). *Praktika menedzhmenta : uchebnoe posobie* [The Practice of Management : A Textbook.]. Moskva : «Vyliams», 398 p. (in Russian)
3. Norton, D., & Kaplan, R. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, vol. 4, pp. 53–79.
4. Bentaleb, F., Mabrouki, C., & Semma, A. (2015). Key Performance Indicators Evaluation and Performance Measurement in Dry Port-Seaport System: A Multi Criteria Approach. *JEMS*, vol. 3(2), pp. 97–116. doi: 10.5505/jems.2015.88597
5. Demianchenko, A.H. (2016). Doslidzhennia efektyvnosti diialnosti derzhavnykh i pryvatnykh styvidoriv u morskyykh portakh Ukrainy [Investigation of the efficiency of activity of public and private stevedores in the seaports of Ukraine]. *BIZNESINFORM*, vol. 2, pp. 178–184. (in Ukrainian)
6. Zhykharieva, V.V., Dubovyk, N.V., & Navrozova, Yu.O., etc. (2016). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti ta konkurentospromozhnosti pidpriemstv morehospodarskoho kompleksu Ukrainy : monohrafiia [Increasing efficiency of activity and competitiveness of enterprises of the Ukrainian maritime complex : a monograph]. Odessa : KUPRIENKO SV, 239 p. (in Ukrainian)
7. Zhykharieva, V.V., Oneshko, S.V., & Husakovska, I.V. (2018). Pidkhid do otsinky efek-tyvnosti vykorystannia oborotnykh aktyviv pidpriemstv portovoi diialnosti [An approach to assessing the efficiency of the use of current assets of port enterprises]. *Rozvytok metodiv hospodariuvannia ta upravlinnia na transporti*, vol. 3(64), pp. 5–22. doi: 10.31375/2226-1915-2018-3-5-22 (in Ukrainian)
8. Kibik, O.M., & Kravchenko, A.V. (2009). Sistema pokazatelej e'ffektivnosti khozyajstvovaniya predpriyatiya portovoy deyatelnosti [System of performance indicators of port enterprise management]. *E'konomicheskie innovaczi*, vol. 39, pp. 261–271. (in Russian)
9. Tina Vuko and Ivica Ojvan (2013). Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*, vol. 4, pp. 44–52.
10. Roman Zamecnik and Rastislav Rajnoha (2015). Strategic business performance management on the base of controlling and managerial information support. *Procedia Economics and Finance*, vol. 26, pp. 769–776.
11. Špac, D., & Mošnja-Škare, L. (2009). Controlling in Transition Environments: Empirical Evidence from Croatia. *South East European Journal of Economics and Business*, vol. 4(1), pp. 63–80.
12. Boiko, M.O. (2015). Identyfikatsiia i pobudova klasyfikatsii zahroz ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv portovoi haluzi [Identification and construction of classification of threats to the economic security of the port industry]. *Rozvytok metodiv hospodariuvannia ta upravlinnia na transporti*, vol. 1(50), pp. 63–81. (in Ukrainian)
13. Tereshchenko, O.O., & Stetsko, M.V. (2013). Systemy pokaznykiv u kontseptsii finansovoho kontrolinhu u sferi biznesu [Indicator systems in the concept of financial controlling in the field of business]. *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 66–83. (in Ukrainian)
14. Marchenko, M.M., & Shyriaieva, L.V., etc. (2017). Analiz finansovoi zvitnosti (praktykum): navchalnyi posibnyk [Analysis of financial statements (practicum): a textbook]. Odessa : Interprint, 142 p. (in Ukrainian)
15. Oneshko, S.V., & Omelchenko, O.S. (2018). Pokaznyk EBITDA v konteksti otsinky efektyvnosti rezultativ diialnosti portovoho operatora [EBITDA in the context of evaluating the performance of a port operator]. *Ekonomichni rozvytok derzhavy, rehioniv i pidpriemstv: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Odessa, 9-10 lystopada, pp. 57–61. (in Ukrainian)
16. Porjadok skladannia, zatverdzhennia ta kontroliu vykonannia finansovoho planu subiekta hospodariuvannia derzhavnoho sektoru ekonomiky. Zatverdzheno Nakazom Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy [The procedure for drawing up, approving and supervising the implementation of the financial plan of a public sector economic entity. Approved by the Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine] vid 02.03.2015 r. # 205 v redaktsii vid 14.09.2018 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (in Ukrainian)
17. Finansovi plany vodnoho transport. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy [Financial plans for water transport. Ministry of infrastructure of Ukraine]. Retrieved from: <http://mtu.gov.ua/timeline/Plani.html> (in Ukrainian)
18. Zvity pro vykonannia finansovoho planu pidpriemstv, shcho pidporiadkovani Ministerstvu infrastruktury Ukrainy za 2018 rik ta poiasniuvalni zapysky do nykh [Reports on the implementation of the financial plan of enterprises subordinated to the Ministry of Infrastructure of Ukraine for 2018 and explanatory notes to them]. Retrieved from: <https://mtu.gov.ua/news/29813.html?PrintVersion> (in Ukrainian)