

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОРТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кибик О.Н., Кравченко А.В.

Виявлено особливості формування системи показників, що дозволяють оцінити ефективність функціонування підприємства портової діяльності та його бізнес-одиниць. Удосконалено систему показників оцінки ефективності розвитку підприємства портової діяльності у сферах фінансів, взаємодії з клієнтами, організації господарської діяльності, розвитку ресурсного потенціалу та функціонування його бізнес-одиниць.

Бизнес-единица портового предприятия потребляет различные ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, нематериальные и т.д.), получая на входе и на выходе результат в виде продукции, работ или услуг, который потребляют другие бизнес-единицы или внешнее окружение предприятия. Эффективность функционирования любого предприятия и его бизнес-единицы может определяться различными показателями. Как правило специалисты выделяют два параметра [1, 2, 5]. В соответствии с указанным подходом в данной работе для предприятий портовой деятельности и его бизнес-единиц в качестве таких параметров предлагаются:

- достижение поставленных целей (финансовых и нефинансовых);
- эффективность использования ресурсов (соотношение выхода и входа).

При определении перечня планируемых и соответственно анализируемых показателей бизнес-единицы необходимо руководствоваться следующими принципами [1, 2, 5]:

1. Планировать бизнес-единице и соответственно анализировать надо только тот показатель, выполнение плана по которому зависит от бизнес-единицы в соответствии с функциями, закрепленными за ней.

2. Выполнение (невыполнение) плана по показателю анализируется с учетом особенностей системы стимулирования данной единицы.

Основные анализируемые показатели различных типов бизнес-единиц портового предприятия представлены в табл. 1.

Для анализа финансового результата центра-прибыли портового предприятия следует выделять следующие виды расходов:

1. Прямые внутренние (заработная плата работников центра прибыли, заработная плата работников центров затрат, финансируемых за счет данного центра-прибыли (заработная плата бухгалтера центральной бухгалтерии портового предприятия, занимающегося учетом продукции данного центра, относится на расходы центра-прибыли, производящего данную продукцию), стоимость других факторов производства центра, формируемых из внутренних источников, стоимость услуг других центров прибыли).

2. Прямые внешние (стоимость внешних услуг и работ, стоимость факторов производства центра, формируемых из внешних источников).
3. Косвенные внутренние (стоимость услуг центральных служб).
4. Косвенные внешние (расходы на рекламные мероприятия, представительские расходы и т.д.).
5. Косвенные общепортовые (расходы на обеспечение безопасности портового предприятия, в том числе экономической, заработная плата администрации портового предприятия и т.д.).
6. оплата услуг внешних консультантов и т.п.

Таблица 1

Основные анализируемые показатели деятельности бизнес-единиц

Объект анализа	Показатель
Юридические лица	
1. Центры прибыли	Прибыль бизнес-единицы. Сумма прибыли, отчисляемой в централизованные фонды портового предприятия. Доходы. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы. Соотношение темпов роста доходов и затрат. Коэффициент устойчивого роста потенциала центра прибыли.
Неюридические лица	
1. Центры затрат	Издержки производства, зависящие от деятельности данного центра. Удельные издержки производства. Процент снижения (роста) затрат.
2. Центры прибыли	Сумма прибыли. Доходы. Процент снижения (роста) затрат.
3. Венчур-центры	Прибыль. Показатели эффективности инвестиционных проектов. Показатель целевого использования инвестиций. Коэффициент устойчивого роста потенциала портового предприятия.
По бизнес-единицам, выполняющим «внутренние работы», оказывающим услуги другим бизнес-единицам, анализируются объемы и номенклатура этих работ (услуг)	

С целью анализа финансового результата центра-прибыли портового предприятия следует выделять внутренние и внешние доходы. Если ранее бизнес-единицы портовых предприятий были ориентированы преимущественно на получение внешних доходов, получаемых благодаря обслуживанию грузовладельцев, судовладельцев и других клиентов предприятия. Сейчас,

предусматривается возможность и целесообразность формирования внутренних доходов, за счет предоставления услуг другим бизнес-единицам портового предприятия (cross selling).

Коэффициент устойчивого роста потенциала портового предприятия или его центра прибыли предлагается определять по формуле

$$k_{pn} = k_{nn} * \frac{\Pi_{чист}}{СК}, \quad (1)$$

где k_{nn} - коэффициент удержания прибыли.

$$k_{nn} = 1 - k_{вд} - k_{ва}, \quad (2)$$

где $k_{вд}$ - коэффициент выплаты дивидендов. В настоящее время порты Украины как государственные предприятия отчисляют государству процент своей чистой прибыли (от 15 до 50 % в разные периоды). При изменении формы собственности и организационно-правовой формы деятельности портовых предприятий это будет коэффициент выплаты дивидендов или других платежей владельцам;

$k_{ва}$ – коэффициент выкупа акций или других «обязательных расходов» прибыли.

В качестве показателей оценки инвестиционных проектов предлагается рассматривать коэффициенты целевого использования и освоения инвестиций чистый приведенный эффект (доход) от реализации инвестиций, срок окупаемости инвестиций, внутреннюю норму прибыльности (рентабельности) инвестиций, индекс рентабельности инвестиций, коэффициент рентабельности инвестиций.

В практике деятельности иностранных корпораций есть примеры эффективной реализации идеи создания «центрального казначейства», основными функциями которого являются [1, 2, 5]:

- поддержание общей ликвидности продукции;
- внутрикорпоративное перераспределение ресурсов;
- определение трансфертной цены ресурсов.

На базе казначейства функционирует «внутренний аукцион» денежных ресурсов. В первую очередь финансовые ресурсы достаются бизнес-единицам, предложившим наибольшую цену. В такой ситуации жесткой внутренней конкурентной борьбы продолжают функционировать только наиболее эффективные бизнес-единицы. Такую идею целесообразно использовать в сфере деятельности портовых предприятий.

Центральное казначейство следует создавать в виде отдельного структурного подразделения, имеющего статус центра-прибыли. Перераспределение ресурсов внутри портового предприятия должно

происходить только с участием центрального казначейства путем заключения договора между центрами прибыли и центральным казначейством [1, 2, 5].

К числу показателей, которые позволяют оценить эффективность развития современного портового предприятия, специалисты относят такие [4,6,7]:

- чистая прибыль;
- максимальная, минимальная и оптимальная загрузка мощностей;
- число постоянных, новых, упущенных клиентов и объемы их спроса;
- доли рынков по соответствующим видам портовой продукции;
- точка безубыточности производства различных видов портовой продукции, удельные издержки производства портовой продукции;
- производительность различных видов портовой продукции;
- уровень квалификации персонала и т.д.

Анализ каждого из них безусловно позволяет оценить определенное направление или сферу развития портовых предприятий. Рассмотрим особенности анализа основных из указанных показателей.

Прибыль - это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. Как экономическая категория она характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности предприятия. Прибыль является показателем, наиболее полно отражающим эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости. Вместе с тем прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление коммерческого расчета, интенсификацию производства при любой форме собственности [3,4,7]. Все сказанное в полной мере справедливо для предприятий портовой деятельности. Прибыль - один из основных финансовых плановых показателей и соответственно оценки хозяйственной деятельности портовых предприятий. За счет прибыли осуществляется финансирование мероприятий по научно-техническому и социально-экономическому развитию портовых предприятий.

Бизнес-единица (центр-прибыли), получив финансовую самостоятельность и независимость, вправе решать, на какие цели и в каких размерах направлять прибыль, оставшуюся после уплаты налогов в бюджет и других обязательных платежей и отчислений.

Показатели прибыли характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Анализ прибыли предполагает изучение внутренних и внешних факторов. К внешним факторам относятся природные, транспортные и социально-экономические условия, цены на производственные ресурсы и др.

К внутренним факторам изменения прибыли относятся:

- основные факторы (объем работ, себестоимость продукции, структура продукции и затрат);
- не основные факторы, связанные с нарушением хозяйственной дисциплины (ценовые нарушения, нарушения условий труда и требований к качеству продукции, ведущие к штрафам и экономическим санкциям, и другие).

Мощность – это активно действующая сила или возможность

производства. Мощность предприятия портовой деятельности определяется наличием производственных площадей, сооружений, оборудования, квалифицированных трудовых ресурсов. Каждое предприятие старается максимально использовать свои мощности. Однако полная загрузка не позволяет принимать дополнительные заказы, которые могут быть достаточно выгодными. Процесс создания дополнительных мощностей в сфере портовой деятельности является длительным, капиталоемким, иногда даже невозможным (не позволяют естественные факторы). Примером такой ситуации является Мариупольский морской торговый порт, который последние годы работает с 100 % и более использованием своих мощностей. Портовые предприятия, которые работают с коэффициентом загрузки, который ниже среднего для портовой деятельности, не в состоянии компенсировать свои расходы и получить необходимую прибыль [3,4].

Усиливающаяся конкуренция обуславливает необходимость увеличения числа анализируемых показателей для принятия стратегических решений в рамках диверсификации портовой деятельности. Поэтому в процессе анализа результатов реализации стратегии развития предприятия портовой деятельности предлагается использовать метод формирования сбалансированной системы показателей [4,5]. В рамках этой системы предлагается различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов.

Обе категории показателей в рамках портового предприятия должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться желаемой загрузки мощностей портового предприятия) (табл. 2).

Концепция баланса (равновесия) положена в основу системы сбалансированных показателей (BSC), особенно по отношению к трем областям [4,5]:

1. Баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха.
2. Баланс между элементами внутренней и внешней среды предприятия компонентами предприятия.

3. Баланс между запаздывающими и опережающими индикаторами. Запаздывающие индикаторы отражают прошлые результаты деятельности портового предприятия. Типичными примерами могут служить удовлетворенность клиентов или доход. Хотя обычно эти показатели достаточно объективны и доступны, у них нет потенциала для прогнозирования. Опережающие индикаторы – это факторы деятельности, которые приводят к возникновению запаздывающих индикаторов. Они часто включают оценку процессов и мероприятий. Своевременная обработка транспортных средств может быть опережающим индикатором для запаздывающего показателя – удовлетворенность клиента. Хотя эти показатели обычно считаются прогнозными по своему характеру, корреляции между ними могут оказаться субъективными, а информация – труднодоступной.

При формировании сбалансированной системы показателей предлагается рассматривать такие сферы деятельности портового предприятия:

финансовая перспектива, клиентская составляющая, организация хозяйственной деятельности, развитие ресурсного потенциала (табл. 2).

Все показатели, выбранные для BSC, должны быть связаны цепочкой причинно-следственных отношений, описывающих принятую стратегию развития портового предприятия.

Финансовые показатели являются основополагающими, поэтому они должны отражать желаемое состояние предприятия портовой деятельности на конечный момент планового периода. На их основе формируются показатели трех других составляющих. выбора показателей по каждой из трех других составляющих.

Специалисты считают наиболее уместными финансовыми показателями, используемыми в BSC, следующие [1,2,5]: суммарные активы, суммарные активы на одного работника, прибыль в процентном отношении к суммарным активам, прибыльность чистых активов, прибыльность суммарных активов, доходы / суммарные активы, валовая маржа, чистый доход, прибыль в процентном отношении к доходу, прибыль на одного работника, прибыльность собственного капитала, прибыльность используемого капитала, прибыльность инвестиции, добавленная экономическая стоимость, добавленная стоимость на одного работника, движение денежных средств, суммарные затраты, оценка кредитоспособности, заемные средства, отношение заемных средств к собственному капиталу, период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Для того чтобы определить, действительно ли финансовые инвестиции создают добавленную стоимость, следует определять добавленную экономическую стоимость (ДЭС). ДЭС равна чистой операционной прибыли предприятия портовой деятельности после уплаты налогов за вычетом затрат на капитал. Можно так же дополнить финансовые показатели индикаторами, связанными с управлением риском.

Из перечисленного набора показателей были выбраны такие:

- рентабельность капитала;
- рентабельность производства;
- прирост объема производства в стоимостном выражении;
- дисконтированная сумма положительных денежных потоков.

Положительный эффект прироста объема производства портового предприятия обусловлен расширением специализации труда работников, повышением эффективности управленческого труда, применением технологий и технических средств повышения производительности труда, реализацией стратегии диверсификации деятельности.

Однако трудности в данной сфере имеют место и связаны с проблемами управления крупным предприятием, столкновением противоречивых интересов в структуре подразделений предприятия, снижением гибкости реакции на изменения во внешней среде и т.д.

Проведение практически любой финансовой операции порождает движение денежных средств портового предприятия: возникновение отдельных платежей или множества выплат и поступлений, распределенных во времени.

Таблица 2

**Сбалансированная система показателей предприятия портовой
деятельности**

Сферы деятельности предприятия	Стратегическая и тактические цели	Показатели	Нормы
Финансы: финансовое состояние портового предприятия с позиции владельцев и инвесторов	Обеспечение стабильного развития. Достижение рентабельности на уровне или выше средней по портовой отрасли. Обеспечение темпов роста объема производства выше среднерыночных. Увеличение объема положительного денежного потока.	Рентабельность капитала. Рентабельность производства. Прирост объема производства в стоимостном выражении. Оптимальная загрузка мощностей. Дисконтированная сумма положительных денежных потоков.	Не менее 10 %. Не менее 25 %. Не менее 1-3 % в год. Не менее 95 %. Прирост не менее 5 % в год.
Клиенты: положение порто-вого предприятия с позиции клиента	Оптимальное удовлетворение потребностей клиентов с учетом ценовой чувствительности. Поддержание имиджа портового предприятия как лидера отрасли (региона, сегмента рынка). Улучшение соотношения цены и качества портовой продукции.	Доля продукции, предлагаемой для постоянных клиентов. Количество новых клиентов. Оценка клиентов по показателям интенсивности, соблюдения сроков, уровню сохранности грузов и безопасности портовой деятельности.	Свыше 50 %. Прирост 5 % в год. 1-е место с точки зрения не менее 60 % клиентов.

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
<p>Организация хозяйственной деятельности: хозяйственные процессы для удовлетворения запросов владельцев и клиентов с целью достижения максимальных результатов</p>	<p>Обеспечение эффективной организации хозяйственной деятельности портового предприятия. Заблаговременное влияние на потребности клиентов. Развитие сегмента портового рынка.</p> <p>Рост инвестиционной привлекательности. Оптимизация издержек производства.</p> <p>Оптимизация уровня производительности труда.</p>	<p>Количество постоянных, упущенных клиентов и объемы их спроса. Количество новых клиентов и объемы их спроса, доли рынков по соответствующим видам портовой продукции. Прирост стоимости инвестиций. Уровень удельных издержек производства портовой продукции. Уровень производительности разных видов деятельности и производительности труда для различных видов портовой продукции.</p>	<p>Сохранение 100 % уровня.</p> <p>Прирост 5 % в год.</p> <p>Прирост 10 % в год. Прирост не более 5 % в год.</p> <p>Прирост не менее 5 % в год.</p>
<p>Развитие ресурсного потенциала: поддержание способности к переменам, сохранение гибкости и возможности улучшения положения портового предприятия</p>	<p>Согласованное развитие ресурсного потенциала. Прирост рыночной стоимости портового предприятия.</p> <p>Повышение удовлетворенности сотрудников. Уровень корпоративной культуры. Уровень организации информац. потоков.</p>	<p>Коэффициент устойчивого роста потенциала портового предприятия. Индекс удовлетворенности работников. Значение индекса информационного обеспечения.</p>	<p>Ежегодное повышение на 10 %.</p> <p>Более 80 %.</p> <p>Ежегодное улучшение на 5 %.</p>

В процессе количественного анализа финансовых операций удобно абстрагироваться от их конкретного экономического содержания и рассматривать порождаемые ими движения денежных средств как численный ряд, состоящий из последовательности распределенных во времени платежей предприятия портовой деятельности. Для обозначения подобного ряда в мировой практике широко используется термин денежный поток. Положительный денежный поток – это поступления (приток) денежных средств.

Оценка денежного потока портового предприятия должна осуществляться с учетом фактора времени [1,2,6]. Принцип временной ценности денег является краеугольным камнем в современном финансовом менеджменте. Согласно этому принципу, сегодняшние поступления ценнее будущих. Из принципа временной ценности денег вытекают два важных следствия: необходимость учета фактора времени при проведении долгосрочных финансовых операций и некорректность (с точки зрения анализа долгосрочных финансовых операций) суммирования денежных величин, относящихся к разным периодам времени.

В финансовом менеджменте фактор времени должен учитываться с помощью методов дисконтирования, в основу которых положена техника процентных вычислений. Дисконтирование представляет собой процесс нахождения величины на заданный момент времени по ее известному или предполагаемому значению в будущем, исходя из заданной процентной ставки [1,2,6,7].

В зависимости от условий проведения финансовых операций дисконтирование денежных потоков может осуществляться с применением простых, сложных либо непрерывных процентов.

В процессе выбора показателей анализа клиентской составляющей предприятия портовой деятельности необходимо определить целевых клиентов предприятия и выявить критерии привлекательности портового предприятия для клиентов. Для оптимального удовлетворения потребностей клиентов с учетом ценовой чувствительности необходимо поддерживать имидж портового предприятия как лидера отрасли (региона, сегмента рынка), улучшать соотношения цены и качества портовой продукции.

Для оценки эффективности данной сферы предложено использовать такие показатели:

1. Доля продукции, предлагаемой для постоянных клиентов.
2. Количество новых клиентов.
3. Оценка клиентов по показателям интенсивности, соблюдения сроков, уровню сохранности грузов и безопасности портовой деятельности.
4. Оценка клиентов по показателям интенсивности, соблюдения сроков, уровню сохранности грузов и безопасности портовой деятельности.

Хозяйственные процессы должны способствовать удовлетворению запросов владельцев и клиентов портового предприятия в сфере получения максимальных конечных результатов. Для анализа этой сферы сформирован набор таких показателей: количество постоянных клиентов, количество новых клиентов, прирост стоимости инвестиций, уровень удельных издержек, уровень производительности труда.

Целью любого современного предприятия портовой деятельности является согласованное развитие ресурсного потенциала, для оценки которого рекомендуется использовать коэффициент устойчивого роста потенциала портового предприятия, индекс удовлетворенности работников, индекс информационного обеспечения.

Для условий деятельности Мариупольского торгового порта были определены желаемые значения показателей (табл. 2).

Создание современной аналитической системы морского торгового порта обуславливает необходимость соответствующей системы управленческого учета. При ее формировании следует учитывать два момента: с одной стороны, расширение потребности в информации все большего круга внутренних и внешних пользователей, с другой стороны, необходимость обеспечения сохранности коммерческой тайны.

Выводы. Бизнес-единица использует различные ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, нематериальные и т.д.), получая на входе и на выходе результат в виде продукции, работ или услуг, который потребляют другие бизнес-единицы или внешнее окружение предприятия портовой деятельности. Эффективность функционирования бизнес-единицы определяется двумя параметрами: достижением поставленных целей (как финансовых, так и нефинансовых) и эффективностью использования ресурсов (соотношение выхода и входа). К числу показателей, которые позволяют оценить эффективность развития современного портового предприятия, следует относить такие: максимальная, минимальная и оптимальная загрузка мощностей, число постоянных, новых, упущенных клиентов и объемы их спроса, доли рынков по соответствующим видам портовой продукции, точка безубыточности производства различных видов портовой продукции, удельные издержки производства портовой продукции, производительность различных видов портовой продукции, уровень квалификации персонала и т.д. Усиливающаяся конкуренция обуславливает необходимость увеличения числа анализируемых показателей для принятия стратегических решений в рамках диверсификации портовой деятельности. Поэтому в процессе анализа результатов реализации стратегии развития предлагается использовать метод формирования сбалансированной системы показателей. В рамках этой системы предлагается различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. В рамках сбалансированной системы показателей следует анализировать те, которые характеризуют эффективность финансовой составляющей, степень удовлетворения потребностей клиентов, эффективность организации хозяйственной деятельности и наличие потенциала развития предприятия портовой деятельности.

Литература

9. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
10. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса / Байе М.Р. [пер. с
11. Кибик О.Н. Предприятия портовой деятельности: развиваемся по

системе / О.Н. Кибик, А.В. Кравченко // Судоходство. – Одесса. – 2007. – № 7 - 8 (120). – С. 45 - 47.

12. Кібік О.М. Теорія і методологія ціноутворення в морських торговельних портах: Монографія / Кібік О.М. - Одеса: ОНМУ, 2005. - 282 с.

13. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 400 с.

14. Примачев Н.Т. Параметры влияния морских портов на эффективность торгового судоходства / Н.Т. Примачев, С.И. Примачева. - Одесса: ОГМА, 1998. - 72 с.

15. Button K.J. Transport Economics / K.J. Button. - Aldershot: Gower, 1982. - 305 p.

Abstract

O. Kibik, A. Kravchenko

System of estimation of efficiency of economic activity of port enterprise.

Found out the features of forming of the system of indexes which allow to estimate efficiency of functioning of enterprise of port activity and his business-units. The system of indexes of estimation of efficiency of development of enterprise of port activity in the spheres of finances, co-operation with clients, organization of economic activity, development of resource potential and functioning is improved.