

та підтримки технопарків на базі університетів, які мають необхідні умови для розвитку наукоємного бізнесу, зокрема, на базі КНУТД, ХНТУ, ХНУ.

**Висновки.** Україна робить перші кроки на шляху до цивілізованої інтеграції у світовий та європейський простір. Доки Україна не досягне визнаного статусу рівноправного партнера, вона залишатиметься країною, що виступає постачальником сировинних та інтелектуальних ресурсів для інших, більш розвинутих держав. Цьому сприятиме розвиток вітчизняної легкої промисловості, яка дозволить забезпечити зайнятість населення, задовольнити первинні потреби споживачів, наповнити бюджет, створити передумови для розвитку наукоємних галузей, що позитивно вплине на конкурентоспроможність економіки України.

Можливими напрямками забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств легкої промисловості є здатність приємно дивувати споживача, вдосконалення бізнес-процесів, впровадження управлінських та маркетингових інновацій, формування людського капіталу.

Інноваційний розвиток легкої промисловості впливатиме на здатність підприємств завчасно передбачати та формувати нові потреби, збалансовано підходити до формування сировинної бази, оновлювати технологію, забезпечуючи можливість гнучкого виробництва, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств галузі в умовах глобалізації.

### Література

1. Портер М. Международная конкуренция / Портер М.; [пер. с англ. / под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина]. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. Портер М.Е. Стратегия конкуренции / Портер М.Е. [пер. з англ. А .Олійник, Р. Сільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
3. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. Т. 3. Конкурентоспроможність української економіки / [за ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка]. – К. : Фенікс, 2007. – 556 с.
4. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / [А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук та ін.] ; за ред. А.Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг : [підручник] / Гаркавенко С.С. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент ; [пер. с англ. / под ред О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского]. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 896 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. Собко А. Сила чужих знаний / А. Собко, Р. Казанко // @ стратегии. – 2004. – № 11. – С. 20–22.
8. Уолш Кяран Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Кяран Уолт; [пер. з англ.]. – К. : Все уuito; Наукова думка, 2001. – 367 с. – (Серія «Усе про менеджмент»).
9. Миколайчук Н.С. Роль інновацій у забезпеченні розвитку підприємств текстильної промисловості / Н.С. Миколайчук, Т.А. Стовба, А.Є. Глинська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3. Т.1. – С. 163–167.
10. Золотая С.А. Как живешь, новая фабрика? / С.А. Золотая // Тиротекс. – 2007. – 17 сентября. – С. 1, 3.
11. Тиротекс. – 2007. – 29 октября. – С. 3.

Надійшла 15.08.2010

УДК 656.611.2

О. В. ВОРКУНОВА, Ю. В. ХАЙМИНОВА

Одесский национальный морской университет

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Досліджено сучасний стан ринку перевезень масових сухих вантажів. Виявлені напрями підвищення конкурентоспроможності судноплавних компаній України в сучасних умовах.*

*Condition of market of dry bulk commodities transportations was investigation. Found out directions of increase of competitiveness of shipping companies of Ukraine in modern terms.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, судноплавні підприємства, міжнародний ринок.*

**Введение.** Транспорт выполняет инфраструктурную роль в мировой экономике. Создание динамично развитой, устойчиво функционирующей и сбалансированной национальной транспортной системы является важным направлением государственной политики Украины.

Характер фрахтового рынка способствует вовлечению судоходных компаний в сферу конкурентных отношений. По своей деятельности судоходные компании работают в условиях жесткой конкуренции на мировом фрахтовом рынке. Крупные судоходные компании борются за выживание на рынке, а более мелкие

судоходные компании вынуждены искать работу в оффшорных зонах под иностранным, более удобным флагом.

Украинские судоходные компании работают преимущественно в сфере трампового судоходства на рынке перевозок массовых сухих грузов. Национальные судоходные компании находятся в сложном экономическом положении. Значительный возраст действующего украинского флота уже превысил 20 лет, его несоответствие сложившейся структуре и объемам грузопотоков (несмотря на то, что через украинские морские и речные порты переваливается более 100 млн. тонн различных грузов), отсутствие средств на модернизацию и обновление флота привели его в кризисное состояние и сделали неконкурентоспособным. При этом, экономические трудности государства, отсутствие необходимой законодательной базы, в том числе и в отношении залогового обеспечения, не дают возможности отечественным судовладельцам ни накапливать собственные средства, ни пользоваться кредитными ресурсами. Уменьшение количества судов под украинским флагом привело к уменьшению объемов перевозок национальным перевозчиком, количества рабочих мест для украинского плавсостава. В следствие Украина теряет возможные поступления в бюджет в виде фрахтовых платежей и налогов. Ситуация осложняется снижением ставок фрахта и объемов морских перевозок в 2008 - 2009 гг.

Цель статьи – определить направления повышения конкурентоспособности судоходных компаний в современных условиях развития фрахтового рынка.

**Анализ литературных источников по данной тематике.** Вопросы повышения конкурентоспособности судоходных компаний остаются актуальными. Исследованием подходов к обеспечению конкурентоспособности судоходных компаний занимались отечественные и зарубежные ученые [1 - 4]. На данный момент существует необходимость определить пути повышения конкурентоспособности судоходных компаний в условиях кризиса.

**Постановка задания.** Для достижения поставленной цели необходимо выполнить анализ фрахтового рынка сухогрузного тоннажа в 2009 г., определить направления развития рынка в 2010 г. Выделить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности судоходных компаний в условиях кризиса.

**Результаты.** После роста фрахтовых ставок 2004 – 2007 г., 2008 г. для владельцев балкеров специалистами компании «Platou Research» был охарактеризован «From peak to collapse» [5].

Ставки фрахта для балкеров основных дефвейтных групп в конце 2009 г. превысили ставки трип-чартера за аналогичный период 2008 г. Но в январе 2009 г. ставка трип-чартера для судов класса Handy была на уровне 4,9 тыс. долл./сут. в сравнении с 47,9 тыс. долл./сут. в январе 2008 г., и 56,4 тыс. долл./сут. в декабре 2007 г. К декабрю 2009 г. ставка трип-чартера поднялась до 17,3 тыс. долл./сут. в сравнении с 4,4 тыс. долл./сут. декабря 2008 г. (рис. 1 – рис. 3). В январе-марте 2010 г. ситуация практически не улучшилась [6]. В апреле 2010 г. ставка трип-чартера для балкеров основных групп составила: для судов класса Handy – 19,9 тыс.долл./сут., 31,9 тыс. долл./сут. - для судов класса Panamax, 30,9 тыс. долл./сут. – для судов класса Capesize [6].

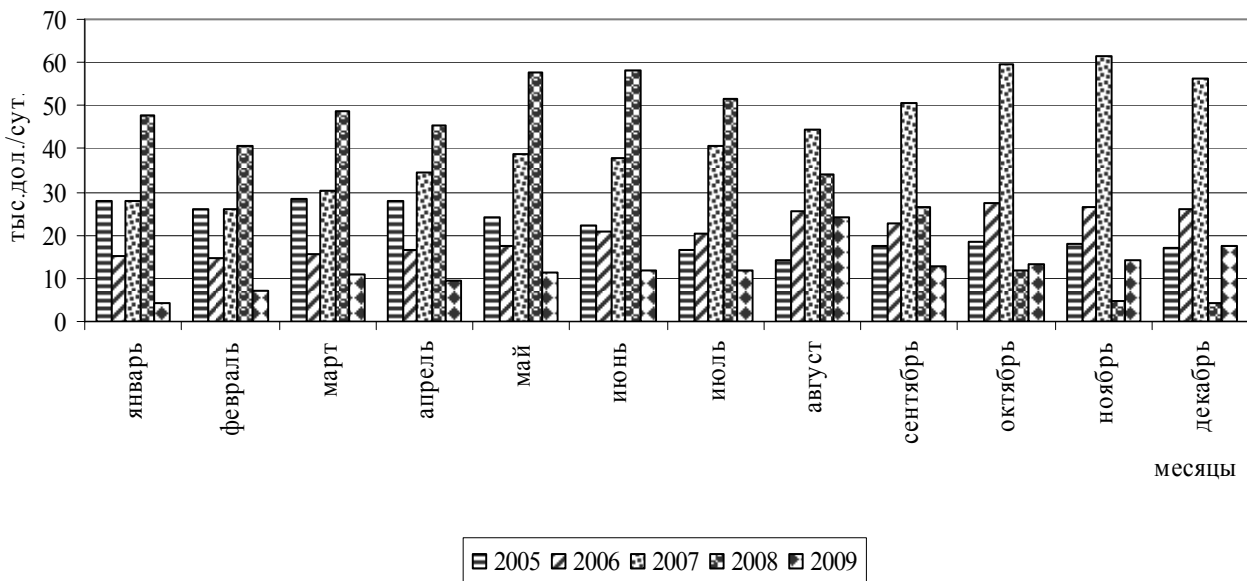


Рис. 1. Среднемесячное значение ставки трип-чартера балкеров класса Handy в 2005 – 2009 гг.

Рост ВВП в 2009 г. по оценке МВФ составил -0,8 % в сравнении с 3 % ростом в 2008 г. МВФ прогнозирует рост ВВП в 2010 г. 3,9 % и 4,5 % в 2011 г [5, 7]. По данным Platou Research рост объема морских перевозок массовых сухих грузов в 2008 г. составил 4 % [5].

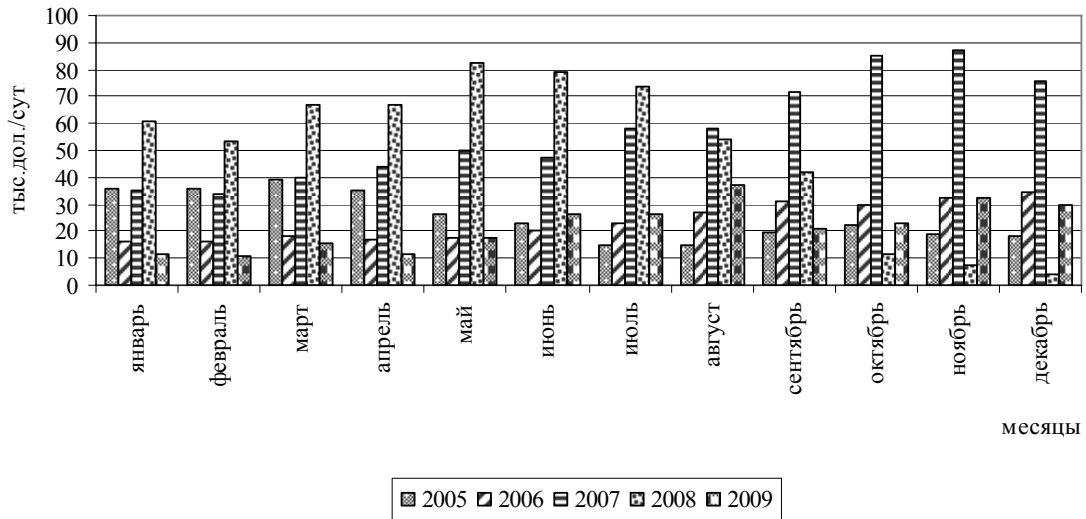


Рис. 2. Среднемесячное значение ставки трип-чартера балкеров класса Panamax в 2005 – 2009 гг.

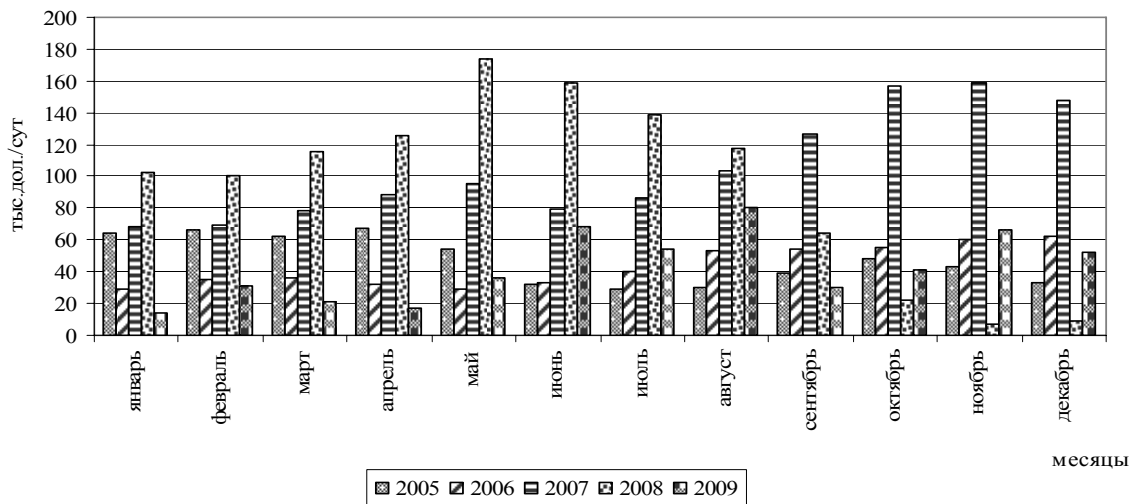


Рис. 3. Среднемесячное значение ставки трип-чартера балкеров класса Capesize в 2005 – 2009 гг.

По оценке ISL объем морской перевозки грузов в 2009 г. составил 7,9 млрд т на уровне 2008 г. [8, 9]. В структуре морских перевозок произошли такие изменения (табл. 1).

Таблица 1

**Структура морских перевозок грузов по данным ISL, %**

Грузы	2008	2009
Основные массовые грузы	21,3	24,8
Второстепенные массовые сухие грузы	5,4	13,3
Универсальные грузы, в т.ч. грузы в контейнерах	41,9	25,0
Наливные грузы	31,4	36,9
Всего	100,0	100,0

При этом, объем перевозок ежегодно увеличивается и в 2009 г. составил 15,3 % от всего объема морских перевозок грузов.

Объем морских перевозок массовых сухих грузов в 2008 г. составил около 2850 млн.т. В перевозке основных групп массовых сухих грузов произошли такие изменения. Объем перевозок руды вырос на 7 % в сравнении с предыдущим годом, угля – на 2,5 %, зерна и сои – на 5 %, лесных грузов – на 2-3 %. Объем морских перевозок остальных грузов остался на уровне 2007 г. либо вырос незначительно.

Предложение балкеров в 2009 г. увеличилось до 451,2 млн т dwt. или на 8,9 % в сравнении с 6,5 % ростом в 2008 г. Коэффициент использования тоннажа снизился с 95 % до 89 %. В структуре флота произошли такие изменения. Предложение судов типа Capesize увеличилось на 18,6 %, PostPanamax – на 1,7 %, Panamax – на 26,2 %, Handy – на 4,3 % [7]. По данным ISL балкеры в структуре предложения мирового тоннажа на начало 2010 г. занимают 36,6 % в сравнении с 35,6 % на начало 2009 г. и 34,8 % – на 1.01.2005 г.

[9]. Структура предложения мирового тоннажа на 01.01.2010 г. представлена на рис.4.

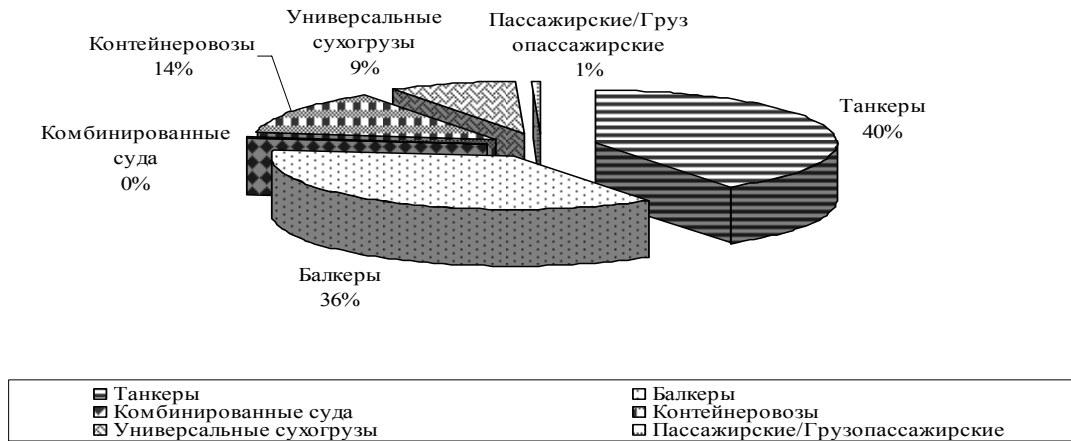


Рис. 4. Структура предложения мирового тоннажа на 01.01.2010 г. по данным ISL

В портфеле заказов к концу 2009 г. находилось 3162 судна дедвейтом 268,7 млн т. Портфель заказов новых балкеров на апрель 2010 г. представлен в табл. 2 [6].

Таблица 2

**Портфель заказов новых балкеров основных дедвейтных групп**

Тип судов, т.	До конца 2010 г.		2011 г.		После 2012 г.		Всего	
	Число судов, ед.	Дедвейт, млн т	Число судов, ед.	Число судов, ед.	Число судов, ед.	Дедвейт, млн т	Число судов, ед.	Дедвейт, млн т
Свыше 100000	146	27,6	327	58,2	320	64,2	793	150,0
80000-99999	90	7,8	175	15,0	197	16,9	462	39,7
60000 - 79999	58	4,4	58	4,1	68	4,6	184	13,1
10000 - 59999	664	27,9	657	29,2	596	26,9	1917	84,0
Всего	958	67,6	1217	106,5	1181	112,7	3356	286,8

Наравне со снижением ставок фрахта, объемами заказов новых судов в течение 2008 г. наблюдается снижение строительной стоимости новых судов и цен на суда секонд-хенд. Например, если в конце 2007 г. строительная стоимость новых балкеров типа Handy составила 45 млн долл., Panamax и Capesize – 50 млн.долл. и 96 млн соответственно, то к началу 2010 г. цена на новострой составила 32 млн.долл. на суда класса Handy, 36 млн долл. и 54 млн долл. – на суда класса Panamax и Capesize соответственно. К началу 2010 г. цена 5-летнего судна класса Handy опустилась до уровня 2004 г., т.е. менее 30 млн.долл. и составила 28 млн долл.

В 2009 г. было заказано 439 судов дедвейтом 33,6 млн.т., что в 3 раза меньше судов, заказанных в 2008 г. В 2008 г. было заказано 1167 судов дедвейтом 96,6 млн.т. Балкеры занимают лидирующую позицию по соотношению заказанного и существующего тоннажа (более 70 % на конец 2008 г., и 58,5 % в 2009 г.) [5, 7]. Структура заказанного флота представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Заказ нового сухогрузного тоннажа дедвейтом более 10000 т.**

Тип судов, т.	2007		2008		2009	
	Число судов, %	Дедвейт, %	Число судов, %	Дедвейт, %	Число судов, %	Дедвейт, %
Свыше 100000	28,90	56,06	18,51	44,31	13,90	42,56
80000-99999	16,66	15,66	11,14	11,70	10,93	11,90
60000 - 79999	5,55	4,39	6,00	5,07	10,71	10,12
10000 - 59999	48,90	23,89	64,35	32,82	64,46	35,12
Всего	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Специалисты ISL отмечают, что на соотношение спроса и предложения в секторе балкерного тоннажа влияет минимальное количество списанных судов в сравнении с большим количеством контрактов на новострой [8]. В 2009 г. было списано 256 балкеров дедвейтом 9,79 млн т, что в 2,9 раза больше количества флота, списанного в 2008 г. За 2008 г. было списано 88 судов дедвейтом 4,58 млн т, в сравнении

с 22 судами дедвейтом 0,65 млн т, списанного в 2007 г. [5].

На начало 2010 г. средний возраст мирового торгового флота составил 18,2 г. в сравнении с 18,6 – в 2005 г. [9]. Средний возраст балкеров на 01.01.2010 г. составил 15,3 лет в сравнении с 15,4 годами на начало 2005 г. [8, 9].

Судоходные компании в 2008 – 2009 гг. вынуждены жестко контролировать расходы и принимать меры по их снижению.

В этих условиях особую остроту приобретает проблема повышения конкурентоспособности судоходных компаний. Ее решение предполагает необходимость и в первую очередь получение объективной оценки уровня конкурентоспособности судоходных компаний. Результаты анализа конкурентоспособности судоходной компании используются для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности судоходных компаний, комплексного изучения рынка и определения направлений деятельности компаний на рынке, формирования цен на услуги и т. п.

Главной задачей Украины, как морского транзитного государства, должно стать создание таких условий, которые помогут не допустить уход транзитных грузопотоков из украинских транспортных коммуникаций. Развитие транзитных перевозок должно быть заложено в основу долгосрочных приоритетов государства, составной частью ее экономической и геополитической доктрины. При организации транзитных потоков через территорию Украины необходим комплекс следующих направлений:

- создание правовых основ дальнейшего развития транзитных перевозок грузов;
- внедрение новых технологий организации перевозок и перевозка грузов через государственную границу Украины, развитие смешанных (комбинированных) перевозок, обеспечение четкой координации деятельности всех участников транзита;
- проведение взвешенной тарифно-ценовой политики, которая бы оказывала влияние на повышение конкурентоспособности транзитных услуг в Украине и привлечение дополнительных транзитных грузовых потоков и т.д.

На сегодняшний день, для улучшения условий развития национального флота и повышения конкурентоспособности, судоходным компаниям целесообразно будет реализовывать комплекс следующих необходимых мероприятий:

- улучшение условий судоходства на внутреннем рынке (реконструкция внутренних водных путей и улучшение эксплуатационных параметров судоходных гидротехнических сооружений для повышения их пропускной способности, создание судоходных условий для доставки грузов, развитие инфраструктуры водных путей для обеспечения перевозок по международным транспортным коридорам);
- развитие транспортного флота в соответствии с потребностями развивающегося рынка (проведение ремонта и модернизации флота на судоремонтных заводах, пополнение флота за счет закупки судов, ускоренное списание морально и физически устаревших судов, подготовка решения о запрете эксплуатации судов, создающих угрозу для безопасности судоходства);
- предоставление национальным перевозчикам грузовых преференций (квот). Национальные судовладельцы оказались вытесненными с собственного рынка и вынуждены самостоятельно заниматься обеспечением загрузки через посредников; в настоящее время предоставление квот грузовой базе для перевозчиков является нормальной международной практикой;
- гибкая тарифная политика государства в области портовых сборов может развивать национального судоходства, а также увеличить состав флота, работающего под украинским флагом; значительные трудности в оформлении грузов и транспортных средств при переходе границы и нестабильные суммы различных сборов и платежей, которые при этом взимаются, вынуждают транзитных клиентов не заходить на морскую территорию Украины, предпочитая Белоруссию и страны Балтии;
- привлечение инвестиций для развития национального судоходства; национальные судоходные компании, оперирующие изношенным флотом, не могут позволить себе потратить достаточную сумму средств для строительства и обновления флота;
- пересмотр условий заключения договоров на перевозку с владельцами груза, то есть возможность установления доступных фрахтовых ставок на перевозку груза;
- развитие в Украине фрахтовой деятельности, поможет обеспечить эффективное функционирование судоходства, и начнет возрождать морской транспортный флот;
- обеспечение безопасности судоходства, развитие страхования на морском транспорте, в том числе страхования пассажиров и экипажей судов, страхования ответственности за негативное воздействие на окружающую среду при эксплуатации объектов транспорта и т.д.

Отметим, что последнее десятилетие отмечено бурным ростом союзов и альянсов в бизнесе. Благодаря концепции интегрированной логистики партнеры по бизнесу начали искать пути продуктивной координации в планировании и управлении запасами готовой продукции, транспортировке, грузопереработке, организации продаж.

**Выводы.** Таким образом, изложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности судоходных компаний для обеспечения эффективной работы украинских судоходных компаний на международных рынках являются необходимым решением выхода из кризисной ситуации на сегодня.

Реализация таких мероприятий в дальнейшем позволит обеспечить устойчивую грузовую базу для украинских судоходных компаний, сократить финансовые издержки судоходных компаний и привлечь необходимые инвестиции, создать экономические предпосылки для возврата под украинский флаг значительного числа судов, зарегистрированных в оффшорных зонах.

### Литература

1. Буркинський Б. В. Проблеми вибору флага, реєстрації судів і формування міжнародного реєстра судів України / Буркинський Б. В., Котлубай А. М. – Одеса : Справочник. Транспорт. – 2006. – С. 136 – 141.
2. Вензик Н. Г. Повышение конкурентоспособности судоходных компаний / Вензик Н. Г., Левиков Г. А. – М. : Транспорт, 2001. – 215 с.
3. Котлубай О.М. Економічні механізми розвитку торговельного мореплавання в Україні / Котлубай О.М. – Одеса : ППРЕД, 2004. – 454 с.
4. Хайминова Ю.В. Система управління фінансовими результатами підприємств морського транспорту / Ю.В. Хайминова, О.В. Воркунова, Н.В. Хотеева // Судоходство. – 2008. – № 1 – 2 (137). – С. 14 – 16.
5. Annual Review 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.platou.com/EconomicResearch/MarketInformation/#/>
6. Andersen E. The Platou Monthly. April // RS Platou Economic Research, 2010. – 14 p.
7. Annual Review 2009. Shipping and shipbuilding markets / F.Cadiou, F. Walon, Th. Westpfahl, B. Jourdan-Barry, J. Goudchaux, A. Bultez, J.-P. Guzowski. - BRS Paris. – 102 p.
8. World merchant fleet. Short comment / ISL Org. – January/February. – 2009. – 13 p.
9. World merchant fleet. Short comment / ISL Org. – January/February. – 2010. – 14 p.

Надійшла 15.08.2010

УДК 657.471

А. М. РИБИНА

Херсонський національний технічний університет

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

*Розглянуто основні складові збалансованої системи показників. Обґрунтований вибір показників для кожної зі складових системи та визначені вимоги до основних сфер діяльності підприємства.*

*The basic constituents of the balanced system of indexes are considered. The grounded choice of indexes for each of constituents of the system and certain requirements is to the basic spheres of activity of enterprise.*

*Ключові слова: управлінський облік, збалансована система показників, ефективне управління.*

**Вступ.** Аналіз та оцінка як функція управління завжди залишаються визначальними у прийнятті оптимальних управлінських рішень. Існуючі системи оцінки результатів діяльності підприємств не завжди відповідають сучасним вимогам. Поясненням цього факту здебільшого є те, що більшість підприємств зосереджені на досягненні фінансових результатів. Але для прийняття оптимальних управлінських рішень керівництво підприємств мусить одержувати поряд із зовнішньою фінансовою звітністю і внутрішню управлінську інформацію, що дозволяє адаптивно пристосовувати підприємство до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Слід відзначити також зайву докладність існуючих показників, що характеризують діяльність на окремих підприємствах. Це призводить до того, що керівництво зосереджує увагу не на поліпшенні діяльності підприємства в цілому, а на одержанні результатів тільки у локальних областях.

Мета дослідження – визначення можливості застосування збалансованої системи показників у оцінці ефективності управління бізнесом.

**Аналіз літературних джерел з даної тематики.** На сьогоднішній день опубліковано ряд теоретичних та методичних розробок з формування показників для оцінки діяльності підприємства, зокрема Н.Тарасенко, Г.Савицькою, К.Уолшом, Д.Нортоном, Р.Капланом та іншими. Проте, зважаючи на актуальність для підприємств України питань методології стратегічного управління підприємством, теорія і практика вибору збалансованої системи показників потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** В економічній літературі [1-3] рекомендації щодо оцінки діяльності підприємства зосереджені на аналізі його фінансового стану. Традиційно фінансові показники у вітчизняній практиці обмежуються одним показником – чистим прибутком. Цей підхід не враховує того, що збільшення розмірів прибутку може бути пов'язане з підвищеними ризиками або інфляцією. Сучасні світові тенденції в економіці і бізнесі показують, що підприємства все більше стають орієнтованими на досягнення