

СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ НА ПРИКЛАДІ СМТП «ОКТЯБРЬСК»

STRUCTURAL ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL OF THE SPECIALISED SEA TRADE PORT «OKTYABRSK»

Ірина НЕННО,
кандидат економічних наук,
Одеський національний університет
ім. І. І. Мечникова



Irina NENNO,
Ph.D. in Economics,
Odessa I.I. Mechnikov
National University

Концепція бізнес-моделі виникла в 1990-і роки й до сьогодні викликає зацікавленість та безперервні дискусії науковців та практиків управління. Дослідження бізнес-моделей відбувається з використанням описативних та конструктивних визначень. Конструктивні зосереджуються на побудові системи (А.Остервальдер, І.Піньє, Н.Стрекалова, Т.Вашакмадзе і др.) [1-3], тоді як описативні встановлюють характеристики цього поняття (Р.Аміт, С.Зотт, Дж.Ліндер, Р.Розенблюм, Г.Сміт, С.Шафер і др.) [4-6]. В обох випадках бізнес-модель описує, як саме компанія здійснює свій бізнес з метою створення додаткової вартості. Низка авторів [7; 8] розглядає зовнішній вплив на сучасні бізнес-моделі економічного оточення, досліджують їхні характеристики [9-11]. Увагу науковців привертають класифікаційні підходи до типізації бізнес-моделей [6].

Невирішеною досі проблемою є конкретизація підходу до оцінки бізнес-моделі, хоча слід вказати на вагомий здобуток у цьому напрямку М.Алтухової [12].

Тому метою авторського дослідження є розробка методології структурного аналізу бізнес-моделі підприємства. Для досягнення мети в статті вирішено низку завдань:

- розглянуто ризикову складову та сигналізатори ризику конструювання та управління бізнес-моделлю підприємства;
- проведено оцінку ризиків на прикладі діяльності ДП СМТП «Октябрьск» за 2013 – 2015 роки;
- висвітлено рамку побудови бізнес-моделі European Model for Business Excellence для Портів Тотальної Якості – Total Quality Management Ports;
- проведено структурну оцінку та побудовано ерцгаму бізнес-моделі на прикладі ДП СМТП «Октябрьск» за 2014 – 2015 роки.

Принципи і методи Total Quality Management – TQM можуть бути більш дієвими в разі, якщо є частиною стратегії портів, залучених у глобальне оточення транспортної конкуренції з орієнтацією на замовника. Це порти, які можуть бути визначені як Total Quality Management Ports (тут і далі TQP), четверте покоління в класифікації поколінь портів UNCTAD. Для TQP контроль якості та сертифікація можуть бути недостатніми для відповідності змінам зовнішнього середовища, яке характеризується нестабільністю, непередбачуваністю, мінливістю та високим рівнем конкуренції. Основною характеристикою такого порту може бути

бізнес-модель, заснована на тотальній якості. Такою моделлю є European Quality Award (EQA). Автор згодна з думкою Т.Конті, С.Хламудіса, С.Лампрідіса, які відзначають, що EQA не є моделлю TQM, а є саме бізнес-моделлю [15; 16].

Європейська фундація якісного управління (The European Foundation for Quality Management – EFQM) була заснована в 1988 році провідними європейськими організаціями за підтримки Європейської Організації Якості (European Organization for Quality (EOQ)) та Європейської Комісії (European Commission (EC)). Експерти ЄС підкреслюють, що «технології самі по собі не мають специфічної вартості. Їхня вартість визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок» [17].

Європейська модель ділової досконалості (European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model)) була розроблена як відклик на рекомендації American MBNQA та Японської моделі Демінга. Її розробка триває з 1999 року та може служити алгоритмом самооцінки для бажаючих отримати нагороду European Quality Award (EQA). EQA це рамка, базована на дев'яти критеріальних категоріях, які поділені на три групи підлеглих критеріїв із загальною оцінкою в 1000 балів. Ці критерії використовуються для оцінки організаційного прогресу в досконалості організації. Кожен із критеріїв розглядається як вимір ділового прогресу та відноситься до одної з двох груп: можливості та результати. Критерії групи «можливості» пов'язані з тим, як організація реалізує ключову діяльність, як вона досягає цих результатів (див. **табл. 1**) [16, с. 8].

Таким чином, для цілей дослідження використаємо таке визначення бізнес-моделі: бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який вимагає прийняття стратегічних рішень за певними напрямками: вибір сегменту споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; стосунків зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства відповідно до структури EQA.

Облік ризиків бізнес-моделі є питанням підвищеної актуальності. К.Гіротра розглядає два ключових ризики: інформаційний ризик як характеристику бізнес-моделі, яка потребує прийняття рішень у разі нестачі інформації, та ризик невідповідності мотивацій, який виникає як наслідок змін, спровокованих бізнес-моделлю, що призводять до конфліктів із ланцюгом

Розглянуто ризикову складову та сигналізатори ризику конструювання й управління бізнес-моделлю підприємства. Висвітлено рамку побудови бізнес-моделі European Model for Business Excellence для Портів Тотальної Якості – Total Quality Management Ports. Проведено структурну оцінку та побудовано ерцгаму бізнес-моделі на прикладі ДП СМТП «Октябрьск».

A risk component and signaling of constructing and management of enterprise business-model of is considered. The framework for construction of the European Model for Business Excellence is presented for Total Quality Management Ports. Business-model structural estimation and its ertsgamma creation for the SE SSTP «Oktyabrsk».

Таблиця 1. **Європейська модель ділової досконалості (European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model) для Портів Тотальної Якості (Total Quality Management Ports)**

№	EQA критерій	Виміри TQP (Total Quality Port - порт, орієнтований на тотальну якість)
1.	Лідерство (можливість)	довгострокові зобов'язання щодо TQM і розгортання ресурсів для організації якості; поширення культури лідерства в порту (фахівці залучаються до управління портом, роботи в команді, процесу контролю, навчання і т.д.); мотивація персоналу порту до досягнення конкретних цілей, розширення прав і можливостей в мотивації персоналу; фокусування на методах управління змінами та удосконалення; створення бачення і місії порту, впровадження в свідомість цінності досконалості.
2.	Політика та стратегія (можливість)	визначення стейкхолдерів порту і їх очікувань від підприємства (ключові постачальники бюджету, регулюючі органи, співтовариства, конкуренти, клієнти, співробітники, постачальники, акціонери, партнери, портові спільноти, портові мережі, горизонтальні й вертикальні партнерства); управління інформацією (управління інформацією порту від зацікавлених сторін для формування стратегічного мислення); розробка стратегічного бізнес-плану (використання таких методів, як збалансована система показників) на основі бачення і місії (комунікації, звітування і оновлення планів); розвиток прихильності персоналу до місії і цілей порту; розвиток менеджменту та процесів підтримки (управління якістю і безпекою, управління людськими ресурсами, комунікації зі стейкхолдерами, інформаційна система, фінансові процеси).
3.	Люди (можливість)	чітке визначення роботи персоналу порту (повний чи неповний робочий день, контракті, тимчасові робітники, волонтери); розробка плану управління людськими ресурсами; оцінка процесів розвитку (винагороди і визнання персоналу порту); підвищення кваліфікації персоналу, навчання й розширення прав і можливостей персоналу (розвиток самоврядних команд, що прагнуть до досконалості); підтримка зворотного зв'язку задоволеності персоналу – управління процесом.
4.	Партнерство та ресурси (можливість)	визначення стратегії та культури управління портом із використанням ресурсів: а) в межах організації (із використанням власних чи підконтрольних ресурсів порту) і б) за межами організації (партнерства, взаємопов'язані організації і постачальники з державного сектора, конкурентоспроможні підприємства в межах транспортної галузі); визначення партнерів порту, таких як організації, підприємства і т.д.) пов'язаних з портовою діяльністю, що створює додану вартість для клієнтів (конкуренти порту можуть в деяких випадках бути партнерами); визначення та управління «внутрішніми» ресурсами порту, через чотирифазовий аналіз: а) фінанси порту; б) будівлі, технології та обладнання; в) технології; г) інформація і знання; розгляд партнерства із приватним сектором і портовою адміністрацією для розвитку інформаційних систем; інтерактивний обмін інформацією між портом і портовими користувачами за допомогою формальних процесів.
5.	Процеси (можливість)	розвиток культури управління, заснованої на процесному підході більш ніж на функціональному; побудова моделі процесів порту: визначення і побудова ключових та підтримуючих процесів для того, щоб задовольнити потреби зацікавлених сторін в рамках змісту стратегічного плану; взаємозв'язок портових процесів із специфічними факторами вимірювання (включення горизонтальної і вертикальної інтеграції порту, як елементів транспортної ланцюга).
6.	Результати споживачів (результат)	клієнтами є все ті, хто є одержувачами товарів і / або послуг від порту; порти працюють через фокусування та вимірювання зовнішньої задоволеності клієнтів; задоволення потреб клієнтів, лояльність клієнтів і споживча цінність є ключовими показниками роботи порту; сегментація клієнтів порту призводить до конкретних заходів, зокрема наявності спеціалізованих терміналів, доступних для основних клієнтів.
7.	Результати людей (результат)	співробітників порту слід розглядати в якості важливої зацікавленої сторони; сприйняття персоналу порту вимірюється через їхнє задоволення трудовими умовами; розробка внутрішніх показників ефективності роботи персоналу; розробка стратегії, в якій зв'язані порт і результати роботи порту з результатами для всіх співробітників порту.
8.	Результати для суспільства (результат)	визначення стратегії співпраці порту із громадськістю, визначення впливу позиції порту на суспільство з точки зору індивідуумів чи груп, які не є персоналом порту чи які є зовнішніми споживачами та постачальниками; співпраця порту із громадськістю на п'яти напрямках політики: безпека фізичних осіб; стійкість порту; збереження ресурсів; гармонія з місцевим співтовариством; внесок в суспільний інтерес; оцінювання стратегії співпраці порту із громадськістю; визначення порту комунікаційної стратегії порту за результатами для суспільства.
9.	Ключова діяльність (результат)	визначення ключових результатів діяльності з точки зору стратегії порту, якості, рівня обслуговування клієнтів; розподілення ключових результатів роботи на ключові підсумки (як фінансові, так і нефінансові) та ключові показники вимірювання ефективності (тонн на годину суден біля причалу, тонн на годину часу очікування, час обслуговування, екологічні стандарти, розміщення доходів за тону вантажу); бізнес-результати повинні бути чітко пов'язані з менеджментом; побудова управлінської і / або лідерської культури за результатами вимірювань.

створення цінностей [14, с.8]. Він вважає, що саме ключові ризики є причиною зменшення фінансових, технологічних та інших видів ризиків. Його підхід до конструювання бізнес-моделі 4W – це відповіді на питання: які рішення приймаються в бізнес-моделі; хто, коли та чому їх приймає. Пропонується використовувати програмний підхід при впровадженні нового методу зміни бізнес-моделі. Він проявляється у внесенні змін до моделі рішень [14, с.19] як важелів для створення та переосмислення нових бізнес-моделей: зміна цілей, на яких буде сфокусоване нове рішення; коли воно має бути прийнято; хто має його прийняти та чому рішення вплинуть на учасників. Підхід до зміни бізнес-моделі включає три послідовні кроки [14, с.28]:

1. Ідентифікація ключових рішень існуючої бізнес-моделі.
2. Створення матриці неефективностей та ризиків, які ці рішення породжують.
3. Зміна моделі рішень, пов'язаних із вище згаданими рішеннями.

Автори стверджують, що класична формула прибутку як різниці між виручкою та витратами не враховує ризики. Якщо вважати, що вірогідність наявності та відсутності попиту на товар дорівнює 50%, то така формула врешті-решт дасть нульовий прибуток. Головна ідея інноваційного підходу авторів проявляється в модифікації формули прибутку з урахуванням чутливості до ризику, що створює неочевидні важелі зміни існуючої бізнес-моделі. Ними запропоновано нову формулу прибутку з таких складових [14, с.44]:

1. Ризикованість доходів, витрат та оборотність ресурсів. Чутливість прибутку до зміни ціни, обсягу, витрат та використанню ресурсів.
2. Модель отримання доходу. Ціна. Обсяг ринку. Додаткові продажі.
3. Структура витрат. Прямі та непрямі витрати. Заощадження за рахунок масштабу та розширення асортименту.
4. Оборотність ресурсів. Темпи створення вартості. Строк виготовлення, оборотність, продуктивність, освоєння.

Таким чином, автори наполягають на тому, щоб будь-яка системна побудова чи покращення бізнес-моделі починається з пошуку явних чи неявних ризиків. Сигналізаторами інформаційного ризику та ризику невідповідності мотивацій можуть бути [14, с. 56-57]:

- часті та значні відхилення від закладених у бюджет показників (обсягу реалізації, використання ресурсів тощо);
- широкі коливання результативності з року в рік;
- висока залежність від цін та дій, невідконтрольних компанії (наприклад, ціна на енергоносії, поведінка партнерів);
- залежність результативності бізнесу від деяких масштабних рішень, прийнятих в умовах невизначеності;
- довгі та складні процедури прогнозування та планування;
- бізнес-моделі, які давно не були переглянуті, рішення в яких приймаються на основі звички, а не логіки;
- часте списання товару, більші запаси непроданих товарів, значні знижки на продукти, послуги;
- втрати виручки внаслідок нестачі поставок, потужностей, ресурсів, робітників і т.д.;
- коштовні, часто недовикористані активи;
- неспроможність ефективно використовувати інформацію щодо ланцюгу створення вартості при прийнятті рішень;
- неспроможність засвоїти технологію чи практику бізнесу, які вважаються ефективними;

□ відсутність ефективних критеріїв оцінки результативності партнера чи робітника;

□ невідповідність між тими наслідками, з якими зіштовхується підприємство, та тими, з якими зіштовхуються робітники;

□ наявність рішень, що є успішними в короткостроковій перспективі, але які завдають шкоди в довгостроковій;

□ часті конфлікти між підприємством та його партнерами.

Метою аудиту бізнес-моделі є вибір такої комбінації рішень, які взаємно компенсують, а не підсилюють ризики. Зокрема, фокусування на вузькоокресленому колі рішень з метою виключення множинних інформаційних ризиків може стати дуже дієвим засобом зміни бізнес-моделей в такому секторі, як роздрібна торгівля, яка зіштовхується з широким набором ризиків при значному асортименті товарів [14, с. 65]. Потік інформації широкого профілю стає проблемою та веде до характерних типів неефективностей. Сфокусовані бізнес-моделі краще усього працюють там, де вони зорієнтовані на виразні сегменти ринку, кожний з котрих має індивідуальний набір інтересів та ризиків, з якими універсальна модель працювала погано. Отже, якщо підприємство обслуговує різні сегменти, то краще розподілити одну бізнес-модель на декілька. Сфокусований підхід дозволяє повністю зосередитися на одному із сегментів чи наборі товарів та отримати більш визначену картину потреб та запитів клієнтів завдяки скороченню інформаційного ризику та більш передбачуваному попиту [14, с.71-72]. Іншою модифікацією є ідентифікація ключових спільних аспектів сегментів споживачів з метою скорочення кількості рішень, що приймаються, а також для визначення їхнього впливу на ризик. Пропонується навіть створити пул рішень для використання.

Облік ризиків у бізнес-моделі доцільно здійснювати з використанням інформаційно-аналітичного забезпечення, яке є інструментом запобігання сукупному ризику банкрутства та дозволяє оцінювати зведені результати діяльності підприємства за групами показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності (шістнадцять показників) та зведені показники вірогідності банкрутства за моделями Ліса, Спрінгейта, Конана та Голдера (див. **табл. 2**).

Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії показує частку власних коштів до загальної суми пасиву. Має невелику тенденцію до незначного зменшення. У 2013 році він склав 0,95, у 2014 – 0,91, у 2015 – 0,90. Зменшення обумовлене більшою динамікою зростання величини активів підприємства, ніж динаміка зростання величини власного капіталу.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів – це відношення суми довгострокових і короткострокових позик до власного капіталу. У 2013 – 0,00, у 2014 – 0,00, у 2015 – 0,00. Коефіцієнт дорівнює 0, тому що сума власного капіталу збільшується, короткострокових і довгострокових позик немає.

Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів є відношенням суми довгострокових і короткострокових зобов'язань до власного капіталу. Чим менший показник, тим більша фінансова стійкість підприємства. У 2013 році значення показника складало 0,05, у 2014 – 0,094, у 2015 – 0,107. Коефіцієнт з кожним роком збільшується.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку короткострокових зобов'язань, які можуть бути негайно погашені за рахунок грошових коштів підприємства. Розраховується як відношення грошових коштів до короткострокових зобов'язань. Оптимальне значення – 0,4. У 2014 році показник збільшився

Таблиця 2. Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства за допомогою спектр-бального методу на прикладі ДП СМТП «Октябрьск» за 2013-2015 роки*

Показник	2013			2014			2015		
	Значення	Оцінка	Зміна	Значення	Оцінка	Зміна	Значення	Оцінка	Зміна
Зведені показники фінансового стану підприємства									
Фінансової стійкості	відносно стійке			відносно стійке			відносно стійке		
Платоспроможності	відносно стійке			відносно стійке			відносно стійке		
Ділової активності	нестійке			відносно стійке			відносно стійке		
Оцінки структури балансу	абсолютно стійке			абсолютно стійке			абсолютно стійке		
Рентабельності	кризове			відносно стійке			абсолютно стійке		
Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства									
Модель Ліса	висока			низька			низька		
Модель Спрінгейта	висока			низька			низька		
Модель Ж. Конана та М. Голдера	100%			20%			20%		
1. Показники фінансової стійкості		4,3		4,3			3,7		
Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії	0,95	5		0,91	5	-	0,90	5	-
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,00	5		0,00	5	=	0,00	5	=
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,05	3		0,09	3	-	0,11	1	-
2. Показники платоспроможності		4,3		3,7			3,7		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	3		1,92	5	+	2,59	5	+
Проміжний коефіцієнт покриття	2,07	5		2,51	5	+	2,91	5	+
Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань	0,82	5		0,54	1	-	0,52	1	-
3. Показники ділової активності		2,0		2,7			4,3		
Загальний коефіцієнт оборотності	0,47	1		0,66	3	+	0,84	5	+
Коефіцієнт оборотності запасів	12,68	5		11,32	5	-	9,14	5	-
Коефіцієнт оборотності власних коштів	0,50	0		0,73	0	+	0,93	3	+
4. Показники оцінки структури балансу		5,0		5,0			5,0		
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,93	5		3,10	5	+	3,44	5	+
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,66	5		0,68	5	+	0,71	5	+
Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу	9,32	5		10,37	5	+	14,13	5	+
5. Показники рентабельності		0,0		3,5			5,0		
Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу	-0,09	0		0,17	5	+	0,45	5	+
Коефіцієнт використання власних коштів	-0,09	0		0,18	3	+	0,49	5	+
Коефіцієнт рентабельності продажів	-0,18	0		0,25	3	+	0,53	5	+
Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами	-0,16	0		0,31	3	+	0,98	5	+
6. Показники ймовірності банкрутства									
Модель Ліса	0,02			0,04		+	0,09	1	+
Модель Спрінгейта	-1,09			2,23		+	4,98	5	+
Модель Ж. Конана та М. Голдера	0,23			-0,64		+	-1,29	0	+

*Розраховано за даними фінансової звітності ДП СМТП «Октябрьск».

в 4 рази до 1,92 з 0,38 в 2013 році через зростання величини грошових коштів на рахунках підприємства у 10 разів при зростанні поточних зобов'язань у 2 рази. У наступному році величина грошових коштів також збільшилася в 2 рази, що і стало причиною зростання показника.

Проміжний коефіцієнт покриття показує частку короткострокових зобов'язань, які можна погасити за рахунок грошових коштів і надходжень від дебіторів. Має тенденцію до збільшення, що позитивно відбивається на платоспроможності підприємства: 2,07 у 2013 році, у 2014 – 2,51, у 2015 – 2,91. У 2014 на тлі зниження дебіторської заборгованості на 31%, збільшення показника обумовлене зростанням величини грошових коштів у 10 разів. У 2015 позитивна динаміка досягнута за рахунок збільшення грошових коштів у 2 рази.

Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань ілюструє частку короткострокових зобов'язань, які можна погасити за рахунок запасів: у 2013 році – 0,82, у 2014 – 0,54, у 2015 – 0,52. У 2014 зниження показника обумовлене нижчим темпом збільшення частки запасів, ніж короткострокових зобов'язань, на 30% та 95% відповідно.

Загальний коефіцієнт оборотності показує величину виручки, що припадає на кожну гривню, вкладену в активи, тобто скільки разів обернуться активи у виручці. Спостерігається тенденція до збільшення цього показника з 0,47 у 2013 році до 0,84 у 2015 через збільшення виручки підприємства. У 2014 зростання показника виручки підприємства склало 62%, а в наступному році – 74%. Ця динаміка дозволила підприємству змінити зону небезпеки на зону благополуччя.

Коефіцієнт оборотності запасів як відношення витрат на виробництво та реалізацію за період до вартості запасів на кінець періоду. У 2014 році показник зменшився до 11,32 з 12,68 у 2013 році через більшу динаміку зростання величини запасів, ніж динаміки зростання витрат на виробництво та реалізацію. З 2014 по 2015 рік коефіцієнт зменшився до 9,14, оскільки підприємство більше коштів інвестувало в запаси або активи.

Коефіцієнт оборотності власних коштів характеризує швидкість обороту вкладеного капіталу. Спостерігається тенденція до збільшення цього показника з 0,5 у 2013 році до 0,93 у 2015 через збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 182%, в той час як збільшення величини власного капіталу склало всього 51%. Така динаміка дозволила показнику вийти із зони ризику.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує частку короткострокових зобов'язань, які можна погасити, реалізувавши всі оборотні кошти. Цей коефіцієнт має тенденцію до збільшення з 2,93 у 2013 році до 3,44 у 2015 через зростання значення оборотного капіталу підприємства на 106% у 2014 році та 72% у 2015.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показує наявність у підприємства власних коштів, необхідних для його фінансової стійкості. У 2014 коефіцієнт мав невелике збільшення до 0,66 із 0,67 у 2013. У 2015 році він показав більшу динаміку зростання, до значення 0,71 унаслідок збільшення оборотних активів на 72% при збільшенні поточних зобов'язань на 55%.

Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу. Цей коефіцієнт має тенденцію до збільшення з 9,32 у 2013 році, 10,37 у 2014 році до 14,13 у 2015 через зростання значення чистих активів підприємства у 2014 та 2015 роках на 11% та 36% відповідно. Значення статутного капіталу за три роки не змінювалося. Зростання чистих активів

підприємства відбулося внаслідок збільшення оборотних активів, що вказує на покращення платоспроможності на зростання ділової активності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу – це показник, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Показує величину прибутку отриману на одиницю активів. У нашому випадку має тенденцію до збільшення, що позитивно відбивається на рентабельності підприємства: з -0,09 у 2013 році, у 2014 – 0,17, у 2015 – 0,45. У 2013 році негативне значення коефіцієнта зумовлене отриманим підприємством збитком. У 2015 збільшення величини активів склало 38%, в той час як прибуток зріс на 269%. Така динаміка зростання коефіцієнту вивела підприємство до зони благополуччя.

Коефіцієнт використання власних коштів показує, скільки прибутку отримано на одиницю капіталу, вкладеного власниками, також спостерігається тенденція до зниження. З кожним роком значення показника збільшується: у 2013 році – -0,09, у 2014 році – 0,18, у 2015 році – 0,49. У 2013 від'ємне значення коефіцієнта зумовлене отриманим підприємством збитком. У 2015 році збільшення величини активів склало 36%, в той час як прибуток зріс на 269%. Така динаміка зростання коефіцієнту вивела підприємство до зони благополуччя.

Коефіцієнт рентабельності продажів свідчить про величину прибутку, отриману на гривню реалізованої продукції. Розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації за відповідний період. У нашому випадку має тенденцію до збільшення, що позитивно відбивається на рентабельності підприємства. У 2013 році негативне значення коефіцієнта зумовлене отриманим підприємством збитком. У 2014 році підприємство отримало прибуток та за цим показником вийшло до зони стабільності. У 2015 році величина прибутку зросла на 269%, тому значення коефіцієнта свідчить, що підприємство перебуває в зоні благополуччя.

Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами показує величину прибутку, отриману на гривню витрат. Розраховується як відношення чистого прибутку до витрат підприємства за відповідний період. З кожним роком значення показника збільшується: у 2013 році – -0,16, у 2014 році – 0,31, у 2015 році – 0,98. У 2015 році така динаміка зумовлена збільшенням прибутку на 269% та зростанням величини собівартості всього на 11%.

Оцінимо зведені показники вірогідності реалізації ризику банкрутства ДП СМТП «Октябрьск» за моделями Ліса, Спрінгейта, Конана та Голдера.

Модель Ліса

Значення показників моделі відображає, що ймовірність банкрутства підприємства з 2013 по 2015 рік зменшилася. Згідно з методикою вони є вищими від порогового значення – 0,037. У 2013 році показник складав 0,02, у 2014 – 0,04, у 2015 – 0,09. У 2014 році основною причиною збільшення показника стало отримання прибутку від продажів і чистого прибутку, які вплинули на коефіцієнти моделі Х2 і Х3, а також збільшення оборотних активів на 106%, що позначилось на зростанні коефіцієнта моделі Х1. У 2015 році позитивна динаміка відбулася завдяки збільшенню оборотних активів на 72%, яке вплинуло на зростання коефіцієнта Х1, а також зростанню прибутку на 289%, унаслідок динаміки якого коефіцієнти моделі Х2 і Х3 збільшилися.

Модель Спрінгейта

Показник банкрутства перейшов із зони ризику зі значенням -1,1 у 2013 році до зони благополуччя у 2014 році зі

Таблиця 3. Оцінка бізнес-моделі ДП СМТП «Октябрьск» методом 12-факторної моделі ROE за 2014-2015 роки

№ з/п	Показник	Фактичне значення	
		2014	2015
1	Валова маржа, %	28	54
2	Ефект від комерційних і управлінських витрат	0,87	0,97
3	Ефект від фінансової діяльності	1,01	1,00
4	Податковий ефект	0,77	0,81
5	Управління грошовими коштами, дн.	90,72	108,84
6	Управління дебіторською заборгованістю, дн.	28,84	13,65
7	Управління запасами, дн.	25,79	21,60
8	Управління іншими оборотними активами, дн.	1,26	0,14
9	Управління основними засобами, дн.	387,53	237,03
10	Управління іншими необоротними активами, дн.	0,00	45,73
11	Боргове навантаження	0,00	0,00
12	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	0,09	0,11

*Розраховано за даними фінансової звітності ДП СМТП «Октябрьск».

значенням 2,23 внаслідок отримання прибутку підприємством та зростання оборотних активів. У 2015 році показник зріс до 4,98, що ще більше знизило ймовірність банкрутства. Підприємство у звітному періоді збільшило оборотні активи на 72%, що вплинуло на зростання коефіцієнта X1, а також збільшило прибуток на 289%, унаслідок динаміки якого коефіцієнти моделі X2 і X3 збільшилися.

Модель Ж.Конана та М.Голдера

Чим менше значення показника банкрутства відповідно до моделі, тим нижче ймовірність банкрутства підприємства. Показник моделі мав позитивну динаміку протягом 3 років:

2013 – 0,23, 2014 – 0,64, 2015 – -1,29. Наслідком цієї динаміки стало отримання прибутку в 2014 році та зростання прибутку підприємства на 269% у 2015 році, яке вплинуло на коефіцієнт X5, що має найбільшу вагу в цій моделі банкрутства.

Бізнес-модель підприємства виступає в якості потенційного генератора грошових потоків, що впливає на ринкову вартість організації. При цьому саму вартість компанії створюють певні внутрішні чинники даної моделі, результат якої вимірюється рентабельністю власного капіталу (Return on Equity, ROE). Тому на основі цього показника можна проаналізувати й дати оцінку бізнес-моделям компанії. У **табл. 3** представлені роз-

Рисунок. Візуалізація бізнес-моделі ДП СМТП «Октябрьск»



рахунки фінансово-економічних показників порту для 12-факторної моделі рентабельності власного капіталу ROE (Return On Equity) [12].

Поширеною формою візуалізації бізнес-моделі є ерцгама. Її використання проведено на прикладі морського торговельного порту «Октябрьск». Основною складністю при побудові ерцгами є формування шкали на основі відносного відхилення показників, яке потребує обмежень для зручності візуалізації. У зв'язку з цим ерцгаму порту сформовано за два роки – 2014-2015 (див. рис.).

Як свідчать розрахунки та наявно видно на рисунку, за період 2014-2015 років у бізнес-моделі ДП СМТП «Октябрьск» відбулися позитивні зміни. Зокрема, за 2014-2015 збільшилася валова маржа, ефект від фінансової діяльності та податковий ефект, ефект від комерційних та управлінських витрат, покращилося управління грошовими коштами, дебіторською заборгованістю, основними засобами, знизився рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі. Погіршилося управління грошовими коштами, що пояснюється участю у довгострокових проектах.

ВИСНОВКИ

Бізнес-модель – це механізм створення та зберігання додатної вартості підприємства, який вимагає прийняття стратегічних рішень щодо наступних напрямків: вибір сегменту споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; стосунків зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства відповідно до структури EQA (European Quality Award) – Європейської моделі ділової досконалості (European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model) для Портів Тотальної Якості (Total Quality Management Ports).

Структура бізнес-моделі EQA базується на дев'яти критеріальних категоріях: лідерство, політика і стратегія, люди, партнерство та ресурси, процеси, результати для споживачів, результати для персоналу, результати для споживачів, результати ключової діяльності.

Облік ризиків бізнес-моделі ДП СМТП «Октябрьск» за 2013-2015 роки свідчить про істотне покращення чотирнадцяти із шістнадцяти показників груп фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності. Незначне зменшення коефіцієнту оборотності запасів пояснюється більшими інвестиціями підприємства в запаси та активи. Зменшення коефіцієнту автономії обумовлене вищою динамікою зростання величини активів підприємства, ніж динамікою зростання величини власного капіталу.

За 2013-2015 спостерігається радикальне зменшення вірогідності реалізації сукупного ризику банкрутства ДП СМТП «Октябрьск» згідно з моделями Ліса, Спрінгейта, Конана та Голдера.

Аналіз діяльності методами документального тестування, фінансово-економічного аналізу, дослідження ризиків та аудиту бізнес-моделі ДП СМТП «Октябрьск» свідчить про її відповідність концепції бізнес-моделі EQA (European Quality Award) Європейської моделі ділової досконалості (European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model) для Портів Тотальної Якості (Total Quality Management Ports).

Оцінку бізнес-моделі ДП СМТП «Октябрьск» проведено методом 12-факторної моделі ROE за 2014-2015 роки. Модель ROE включає валову маржу, ефект від комерційних та управ-

лінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю, управління запасами, управління іншими оборотними активами, управління основними засобами, управління іншими необоротними активами, боргове навантаження, рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі. Спостерігається покращення 11 із 12 елементів бізнес-моделі підприємства.

Перспективою подальших досліджень є формування змістовної бізнес-моделі морського торговельного порту, заснованої на інноваційних технологіях.

ЛІТЕРАТУРА

- Osterwalder A. *Business Model Generation* / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. – 288p.
- Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // *Известия российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*. – №92. – 2009. – С.95 – 105.
- Вашакмадзе Т.Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании / Т.Т. Вашакмадзе // *Экономика и жизнь*. – 2012. – № 16(45). – С. 35-45.
- Shafer S.M. The power of business models. // S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder // *Business Horizons*. – Vol. 48. – № 3. – 2005. – P. 199-207.
- Amit R. Value creation in e-business. / R. Amit, C. Zott. // *Strategic Management Journal*. – № 22. – 2001. – Pp. 493-520.
- Chesbrough H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H.W. Chesbrough // *Industrial and Corporate Change*. – № 11. – 2002. – Pp. 529-555.
- Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 288с.
- Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // *Вопросы экономики*, 2014, №09. М.: Издательство НП «Редакция журнала «Вопросы экономики», 2014. – 160 с. С.65-81.
- Тарасов С. Глоссарий системного анализа предприятия (проект arbinada.com). – URL: <http://vocabulary.ru/>.
- Соолояттэ А.Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // *Менеджмент инноваций*, №1(09), 2010. – с. 6-15.
- Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // *Harvard Business Review*. Россия. – Март 2009. – URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/>.
- Алтухова М.В. Как оценить бизнес-модель компании // *Справочник экономиста*. – №3, 2014. – Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/3_2014/bisne_model/
- Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
- Гиротра К. Оптимальная бизнес-модель: четыре инструмента управления рисками / Каран Гиротра, Сергей Нетесин; - Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 216с.
- Кonti Т. Самооценка в организациях: пер. с англ. – М.: Стандарты и качество, 2000. – 328 с.
- Chlomoudis C.I., Lampridis C.D. A Business Excellence Approach for the Port Industry // Paper Presented at the International Conference "Shipping in the era of Social Responsibility" In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925-1996) Argostoli, Cephalonia, Greece, 14-16 September 2006.
- EC. *New Forms of Innovation. Research & Innovation*. 2013. December. – Available at: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2470-inso-2-2014.html>

REFERENCES 2;13;14;15

- Strekalova N.D. *Kontseptsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza*. *Izvestiya rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. Gercena*. #92. 2009. S.95-105.
- H. Chesbrough *Vidkryti innovatsiyi. Stvorenniya prybylynyh tekhnolohiyi per. z anhllyskoyu movoyu*. V.N. Yehorov. M.: Pokolinnya, 2007. 336 s.
- K. Hyrotra *Optymalnaya biznes-model, instrumenty upravlinnya ryzykamy chetyre* / Karan Hyrotra, Serhiy Netesyn; - Per. z anhllyskoyu movoyu. - M: Alpina Pablysher, 2014. 216s.
- T. Konti *Samoyzobrazhenye v orhanizatsiyakh: Per. z anhllyskoyu movoyu*. - M.: Standarty i yakist, 2000. 328 s.