

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Нєнно І. М.

**СТВОРЕННЯ ДІЄВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ: МАКРОПОЛІТИЧНІ
ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

Монографія

**Одеса
2017**

УДК 519.86:656.615:330.44

Н 51

Рекомендовано до друку Вченою радою
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова МОН України
(протокол № 2 від 31.10.2017 р.)

Автор:

Ненно І.М., канд. екон. наук, доцент

Рецензенти:

Хобта В.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» МОН України (м. Покровськ);

Коваленко О.М. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету МОН України (м. Одеса);

Олексів О.Б. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу НУ «Львівська політехніка» МОН України (м. Львів).

Н 51 Ненно І. М. Створення дієвих бізнес-моделей розвитку морських портів: макropolitичні та мікроекономічні аспекти : монографія / І. М. Ненно. – Краматорськ : ДДМА, 2017. – 474 с.
ISBN 978-966-379-825-7

У монографії поглиблено наукові положення формування державної морської політики сталого розвитку портів у контексті інтеграції зусиль держави та морських портів у реалізації успішних бізнес-моделей; сформовано методологічні засади управління ризиками впровадження державної політики розвитку потенціалу морських портів і ризиками реалізації бізнес-моделей суб'єктами господарювання в галузі. Здійснено оцінку сучасних бізнес-моделей морських торговельних портів в Україні та визначено вплив на їх реалізацію з боку держави. Запропоновано концепцію впровадження дієвої державної морської політики в аспекті підвищення ефективності реалізації бізнес-моделей торговельних портів України.

Для економістів, науковців, викладачів, студентів та аспірантів вищих навчальних закладів.

УДК 519.86:656.615:330.44

ISBN 978-966-379-825-7

© Ненно І.М., 2017

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
-----------------------	----------

РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОРТІВ.....	10
--	-----------

1.1 Складові розвитку потенціалу морських портів: вплив держави та власна стратегія	10
--	----

1.2 Стратегічне управління реалізацією бізнес-моделей розвитку морських портів	28
---	----

1.3 Науковий підхід до інтеграції зусиль держави та морських портів у забезпеченні морської політики	55
---	----

1.4 Стандарти, практики та норми управління ризиками діяльності морських портів	76
--	----

Список використаних джерел до розділу 1.....	92
--	----

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАКРОПОЛІТИЧНИМИ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МОРСЬКИХ ПОРТІВ.....	101
---	------------

2.1 Методичні положення управління ризиками політики розвитку потенціалу морських портів.....	101
--	-----

2.2 Методика структурного аналізу бізнес-моделей морських портів	124
---	-----

2.3 Методичні підходи до оцінки й управління ризиками реалізації бізнес-моделей морських портів.....	138
---	-----

2.4 Методичні підходи до оцінки міжнародного потенціалу розвитку морських портів.....	160
Список використаних джерел до розділу 2	179
РОЗДІЛ 3 СТАН РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ.....	186
3.1 Передумови та чинники розвитку морської портової галузі...	186
3.2 Аналіз державної морської політики щодо розвитку потенціалу морських портів.....	21704
3.3 Структурована динамічна та порівняльна оцінка бізнес-моделей морських торговельних портів.....	217
3.4 Аналіз ризиків бізнес-моделей морських торговельних портів.....	234
Список використаних джерел до розділу 3	254
РОЗДІЛ 4 КОНЦЕПЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ	265
4.1 Пріоритети вдосконалення інституційного забезпечення реалізації бізнес-моделей морських портів	265
4.2 Напрями вдосконалення державної морської політики в розрізі управління морськими портами.....	282
4.3 Сталий розвиток портів як мета реалізації державної морської політики	291
4.4 Ресурсне та організаційне забезпечення реалізації бізнес-моделей розвитку портів	301
Список використаних джерел до розділу 4	322
ПІСЛЯМОВА.....	329
ДОДАТКИ.....	340

ПЕРЕДМОВА

Можливість досягнення конкурентоспроможності країни на світовому ринку, залучення іноземних інвестицій, підвищення та використання транзитного потенціалу України та, як наслідок, збільшення ВВП від експорту транзитних послуг і транзитного вантажообігу є важливими завданнями розвитку держави. Стратегічна локація України між східними та західними країнами дозволяє мати одну з найбільш відкритих економік у світі. Цьому сприяє наявність виходу до Чорного моря, яке є одним із провідних транспортних коридорів між Азією та Європою. Наразі транзитний потенціал України задіяний неповною мірою. Україна повинна конкурувати в боротьбі за транзитні маршрути через власну територію. Отже, зростає необхідність модернізації та вдосконалення систем управління морськими портами, зокрема, їх інтеграції з усіма видами транспорту. Такі заходи уможливлуватимуть остаточний вибір території України замість альтернативних маршрутів через Білорусь, країни Балтії та Польщу, через Чорне море. Унікальне географічне розташування України дозволяє їй посісти гідне місце в міжнародній логістичній системі. Це стане джерелом добробуту українців, бо саме логістичні послуги являють собою високодохідні та системоутворюючі види діяльності, в які можливо закладати високу додану вартість. Глобальні ланцюги створення доданої вартості у високотехнологічних видах експортної та імпоротної продукції потребують своєчасного та якісного транспортного обслуговування. За даними індексу логістичного виконання (Logistics Performance Index – LPI) Україна посідає 80 позицію, а сусідні Румунія та Польща – 60 та 30 відповідно. Причому у 2007 р. це було 73 місце, у 2012 р. – 66, у 2014 р. – 61. Даний індекс передбачає оцінку митних умов, інфраструктури, міжнародних судових відвантажень, компетентності та

якості в логістиці, відстеження вантажів та своєчасності обробки. За оцінкою інфраструктури становище навіть гірше – 116 позиція. Кращі показники тільки за характеристикою своєчасності поставок – 54 позиція.

Отже, завданням підвищеної актуальності є послідовне системне інтенсивне підвищення якості логістичних послуг в Україні в цілому та морських портів зокрема. За даними Адміністрації морських портів України у 2016 р. найбільшу частку чистого прибутку серед українських державних підприємств становить прибуток портів – 56%. Тобто транзитне розташування дозволяє портам генерувати прибутки навіть в умовах застарілої інфраструктури, митних затримок, нецільового використання завищених портових зборів.

Теоретичні засади аналізу та формування державної морської політики і менеджменту порту закладено у працях таких українських учених, як Б.В. Буркинський, Г.Б. Вільський, А.Г. Дем'янченко, О.М. Кібік, С.В. Ківалов, М.І. Котлубай, О.М. Котлубай, О.А. Липинська, О.В. Меркт, С.М. Мінакова, О.В. Собкевич; зарубіжних: П. Алдертон, Л. Ван Дер Лунгт, П. Верховен А. Лавіссієре, К. Лампрідіс, К. Хломудіс, П. Де Ланген, Е. Хезендонк, Л. Феді, С. Шрікант та ін. Однак об'єктом досліджень цих авторів виступають явища чи процеси, управління якими відбувається на макро- або мікрорівнях функціонування порту. Макроекономічний аналіз не доповнюється механізмом менеджменту, чи навпаки – вдосконалення системи управління портом пропонується у вигляді ідеальної моделі, відірваної від базису минулого та реального макроекономічного становища країни.

У зв'язку з вищезазначеним у монографії морську політику розглянуто через призму ефективного управління портом. Запропо-

новано дієві бізнес-моделі управління, які дозволяють досягти цілей сталого розвитку морських портів.

Порти – це морська брама держави. Питання реформування управління в портах є найбільш розповсюдженою тематикою досліджень у ХХІ ст. Пошук шляхів розвитку морських портів відбувається в багатьох аспектах макropolітики та мікроекономіки. Адміністрування в портах реалізується через державні плани, прогнози, завдання, що впливають із зобов'язань України як морської держави та наслідків реформування інших галузей економіки, які впливають на функціонування портів. У такому контексті морський порт розглянуто як елемент транспортної інфраструктури. Його реформування потребує технологічного оновлення портових потужностей для відповідності міжнародній інноваційній конкурентоспроможності, а також упровадження привабливої тарифної політики для відповідності цінovій конкурентоспроможності.

Однак удосконалення роботи портів неможливе без ефективного менеджменту. Управління портом як прибутковим бюджетоутворюючим підприємством стає концепцією ідеального результату реформ держави. У монографії обґрунтовано взаємну залежність власної стратегії порту від впливу держави на управління ним. Стратегічне управління портом представлено шляхом реалізації дієвої бізнес-моделі його розвитку. Взаємодію держави та порту проаналізовано через поширення інновацій на макро- та мікрорівнях економіки. Розроблено механізми державно-приватного партнерства та організації портових корпорацій із державною та муніципальною часткою власності. Ризики розвитку морських портів ідентифіковано за трьома рівнями: ті, що неможливо контролювати; ті, на які можливо впливати; внутрішньоорганізаційні ризики. Визначено фактори та джерела виникнення цих ризиків, їх прояви, мето-

ди впливу на ризики, ключові індикатори їх оцінки за всіма 34 ідентифікованими ризиками бізнес-моделі морського порту.

Бізнес-модель морського порту розглянуто в рамках Європейської моделі ділової досконалості (European Model for Business Excellence) для портів тотальної якості (Total Quality Management Ports). Реалізація бізнес-моделі порту має на меті створення доданої вартості, яка є як макро-, так і мікроекономічним показником розвитку.

Пропозиції щодо розвитку конкурентних переваг портової галузі спираються на ґрунтовну оцінку фінансово-економічного стану портів. Досліджено фінансово-економічні ризики портів за різними моделями; наведено ймовірнісні дані схильності до банкрутства. Бізнес-моделі портів проаналізовано з використанням 12-факторної моделі рентабельності власного капіталу та представлено у вигляді ерцгам.

Обґрунтовано інституційне забезпечення розвитку портів шляхом створення гібридних форм власності й управління. Удосконалено підхід до формування національних стандартів, норм і практик управління ризиками портів, розроблений на основі стандартів MERMS (Maritime Environmental Risk Management Systems), FERMA (Federation of European Risk Management Association), Oil companies international marine forum SIGTTO (The Society of International Tanker and Terminal Operators), Intertanko – Асоціації незалежних власників танкерів та операторів нафтових, хімічних і газових танкерів.

Мікроекономічні аспекти розвитку портів розглянуто крізь призму управління активами та послугами порту, спираючись на міжнародний досвід вибору ефективної форми власності на них – приватної, незалежної, державної, власності місцевих портових адміністрацій.

Розроблено показники моніторингу бізнес-моделі порту відповідно до цілей сталого розвитку, у тому числі для забезпечення розвитку якісної, надійної, стабільної та стійкої інфраструктури, а також підтримки економічного розвитку та благополуччя громадян держави. Залежно від типу портів (порт-лендлорд (земельний феодал), інструментальний та сервісний) запропоновано зміст складових їх бізнес-моделей.

Монографія буде цікавою науковцям, які досліджують аналогічну тематику, фахівцям та урядовцям, які запроваджують морську політику в портах України.

РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОРТІВ

1.1 Складові розвитку потенціалу морських портів: вплив держави та власна стратегія

Основні положення державної морської політики визначені у Стратегії розвитку морських портів України до 2038 року [1]. Очікується що реалізації Стратегії дасть змогу: забезпечити щороку переробку 210 млн т вантажів; залучити приватні інвестиції в обсязі 26 млрд грн для розвитку об'єктів портової інфраструктури; провадити морськими портами інноваційну діяльність шляхом застосування новітніх технологій, здійснення заходів з ресурсозбереження, зменшити негативний вплив на навколишнє природне середовище; забезпечити щороку надходження до державного бюджету в обсязі 1540 млн грн від надання морськими портами послуг; створити додатково 15 тис. робочих місць; тощо. Для визначення поточних результатів втілення стратегії проведемо аналіз діяльності морських портів України. Найбільшу частку в обсягах переробки вантажів стивідорними компаніями в морських портах становлять суховантажні сипучі вантажі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Загальні обсяги переробки видів вантажів стивідорними
компаніями в морських портах за 2015-2016 рр.¹

Вид вантажів	2015 р., тис. т	Питома вага, %	2016 р., тис. т	Питома вага, %	Динаміка, %
Наливні	11 912,3	8,2	10 788,6	8,2	90,6
Суховантажні сипучі	105 407,5	72,9	93 413,4	70,9	88,6
Тарно-штучні	27 367,2	18,9	27 543,9	20,9	100,6
Усього	144 687,0	100,0	131 745,9	100,0	91,1

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

У 2015 р. було перероблено 105407 тис. т суховантажних сипучих вантажів, або 72,9% від загального обсягу переробки вантажів морськими портами. У 2016 р. питома вага даного виду вантажів знизилася до 70,9%, що позначилося на загальному зменшенні обсягів переробки вантажів на 91,1%. За даними 2015 та 2016 рр. тільки тарно-штучні вантажі показали невелике зростання на 0,6%.

У 2016 р. переробка наливних вантажів стивідорними компаніями в морпортах знизилася на 9,4% порівняно з 2015 р. На зниження найбільшою мірою вплинуло зменшення обсягів переробки морськими портами хімічних вантажів на 836 тис. т, або на 20,7%, а також переробки нафтопродуктів на 1161 тис. т, або на 34,3% (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Загальні обсяги переробки наливних вантажів стивідорними компаніями в морських портах за 2015-2016 рр.¹

Вид вантажів	2015 р., тис. т	Питома вага, %	2016 р., тис. т	Питома вага, %	Динаміка, %
Нафта	344,1	2,9	591,6	5,5	172,0
Нафтопродукти	3 387,8	28,4	2 226,7	20,6	65,7
Олія	3 995,0	33,5	4 709,9	43,7	117,9
Хімічні	4 040,5	33,9	3 203,8	29,7	79,3
Інші наливні вантажі	144,9	1,2	56,6	0,5	39,1
Усього	11 912,3	100,0	10 788,6	100,0	90,6

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

У 2016 р. відносно 2015 р. переробка суховантажних сипучих вантажів стивідорними компаніями в морських портах знизилася на 11,4%. Це обумовлено зменшенням обсягів переробки руди на 9545 тис. т, яка у структурі переробки вантажів у 2015 р. склала 40,1%, а в 2016 р. зменшилася до 35%. Збільшення показників відбулося лише по продукції сільськогосподарського походження (табл. 1.3). У табл. 1.4 наведено загальні обсяги переробки тарно-штучних вантажів стивідорними компаніями в морських портах.

З усіх видів вантажів тільки переробка тарно-штучних вантажів стивідорними компаніями в морських портах за період 2015-

2016 рр. збільшилася, хоча і на 0,6%. З урахуванням структури переробки даних вантажів збільшення відбулося за рахунок більшої динаміки зростання переробки контейнерів (на 1388 тис. т), ніж зменшення переробки металопрокату (на 805 тис. т).

Таблиця 1.3

Загальні обсяги переробки суховантажних сипучих вантажів стивідорними компаніями в морських портах за 2015-2016 рр.¹

Вид вантажів	2015 р., тис. т	Питома вага, %	2016 р., тис. т	Питома вага, %	Динаміка, %
Вугілля	9 059,5	8,6	6 075,4	6,5	67,1
Кокс	664,6	0,6	344,5	0,4	51,8
Руда всяка	42 265,4	40,1	32 719,9	35,0	77,4
Будівельні	4 762,8	4,5	4 089,5	4,4	85,9
Цемент	6,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Хімічні, мінеральні добрива	3 028,5	2,9	2 080,9	2,2	68,7
Цукор	0,0	0,0	69,2	0,1	0,0
Хлібні, всього	37 501,3	35,6	40 347,0	43,2	107,6
з них зерно	36 848,8	35,0	39 448,0	42,2	107,1
Інші сипучі вантажі	8 118,9	7,7	7 687,0	8,2	94,7
Усього	105 407,5	100,0	93 413,4	100,0	88,6

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Таблиця 1.4

Загальні обсяги переробки тарно-штучних вантажів стивідорними компаніями в морських портах за 2015-2016 рр.¹

Вид вантажів	2015 р., тис. т	Питома вага, %	2016 р., тис. т	Питома вага, %	Динаміка, %
1	2	3	4	5	6
Авто- та сільгосптехніка	31,5	0,1	34,3	0,1	108,9
Лісові вантажі	848,8	3,1	593,1	2,2	69,9
Чорні метали, всього	18 236,0	66,6	16 678,1	60,6	91,5
із них: чавун	3 071,7	11,2	2 631,5	9,6	85,7
металопрокат	12 379,8	45,2	11 574,7	42,0	93,5
брухт	716,7	2,6	186,4	0,7	26,0
інші вантажі чорних металів	2 067,8	7,6	2 285,5	8,3	110,5
Кольорові метали, всього		0,0		0,0	0,0
із них: прокат		0,0		0,0	0,0
брухт		0,0		0,0	0,0

Закінчення табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
інші вантажі кольорових металів		0,0		0,0	0,0
Папір	0,0	0,0		0,0	0,0
Бавовна та інші волокнисті вантажі		0,0		0,0	0,0
Хімічні та мінеральні добрива	55,8	0,2	38,7	0,1	69,2
Цемент у тарі		0,0	1,1	0,0	100,0
Промислові товари в ящиках і кіпах	0,5	0,0	3,1	0,0	584,9
Продовольчі вантажі, всього	107,8	0,4	206,3	0,7	191,3
Контейнери	6 499,3	23,7	7 887,6	28,6	121,4
Автомобілі великовантажні	939,0	3,4	1 078,7	3,9	114,9
Інші тарно-штучні вантажі	648,5	2,4	1 023,1	3,7	157,8
Усього	27 367,2	100,0	27 543,9	100,0	100,6

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Аналізуючи загальні обсяги переробки вантажів по стивідорних компаніях у морських портах за 2015-2016 рр., можна дійти висновку, що приватні компанії у 2016 р. були більш ефективними, ніж державні (табл. 1.5).

Приватні стивідорні компанії на причалах АМПУ збільшили свій обсяг переробки вантажів на 2557 тис. т, у той час як державні скоротили на 10564 тис. т. Таким чином, приватні стивідорні компанії на причалах АМПУ збільшили свою частку в загальному обсязі переробки вантажів по стивідорних компаніях у морських портах з 35,2% у 2015 р. до 40,6% у 2016 р. У той же час державні стивідорні компанії морських торговельних портів на причалах АМПУ зменшили свою частку 33,9% у 2015 р. до 29,2% у 2016 р.

За 2015-2016 рр. зниження показали всі види логістичного наряду переробки вантажів у морських портах (табл. 1.6).

Таблиця 1.5

Загальні обсяги переробки вантажів по стивідорних компаніях
у морських портах за 2015-2016 рр.¹

Вид стивідорних компаній	2015 р., тис. т	Пито- ма ва- га, %	2016 р., тис. т	Пито- ма ва- га, %	Динамі- ка, %
Державні стивідорні компанії морських торговельних портів на причалах АМПУ	48 981,0	33,9	38 416,4	29,2	78,4
Приватні стивідорні компанії на причалах АМПУ	50 958,3	35,2	53 515,2	40,6	105,0
Стивідорні компанії на власних причалах	44 747,7	30,9	39 814,2	30,2	89,0
Усього	144 687,0	100,0	131 745,9	100,0	91,1

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Таблиця 1.6

Загальні обсяги переробки вантажів за напрямками
логістичних процесів у морських портах за 2015-2016 рр.¹

Вид логістичного напрямку	2015 р., тис. т	Питома вага, %	2016 р., тис. т	Питома вага, %	Динаміка, %
Експорт	103 983,4	70,9	100 202,5	74,9	96,4
Імпорт	17 958,8	12,2	15 976,5	11,9	89,0
Транзит	15 904,2	10,8	10 328,9	7,7	64,9
Внутрішнє сполучення	6 840,6	4,7	5 238,2	3,9	76,6
Усього	146 702,0	100,0	133 761,9	100,0	91,2

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Найбільше зменшення значення переробки вантажів відбулося у транзитному напрямі – на 5575 тис. т, або на 35,1%. Дані табл. 1.6 свідчать, що морські торговельні порти працюють в основному на експорт, оскільки в 2016 р. експорт становить 74,9% від загального обсягу переробки вантажів по стивідорних компаніях у морських портах.

Дані щодо загальних обсягів переробки видів вантажів за напрямками логістичних процесів у морських портах у 2015 – 2016 рр. представлено в табл. 1.7-1.9.

Таблиця 1.7

Загальні обсяги переробки видів вантажів за напрямками логістичних процесів у морських портах у 2015 р., тис. т¹

Вид вантажів	Експорт	Імпорт	Транзит	Внутрішнє сполучення	Усього
Наливні	4 594,3	1 547,5	5 705,3	65,3	11 912,3
Суховантажні сипучі	77 902,9	13 448,3	7 515,7	6 540,7	105 407,5
Тарно-штучні	21 486,3	2 963,0	2 683,3	234,6	27 367,2
Усього	103 983,4	17 958,8	15 904,2	6 840,6	144 687,0

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Таблиця 1.8

Загальні обсяги переробки видів вантажів за напрямками логістичних процесів в морських портах у 2016 р., тис. т¹

Вид вантажів	Експорт	Імпорт	Транзит	Внутрішнє сполучення	Усього
Наливні	4 671,2	1 732,0	4 330,9	54,4	10 788,6
Суховантажні сипучі	73 307,3	10 305,6	4 682,4	5 118,1	93 413,4
Тарно-штучні	22 224,0	3 938,8	1 315,5	65,6	27 543,9
Всього	100 202,5	15 976,5	10 328,9	5 238,2	131 745,9

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Таблиця 1.9

Динаміка переробки видів вантажів за напрямками логістичних процесів у морських портах за 2015-2016 рр., %¹

Вид вантажів	Експорт	Імпорт	Транзит	Внутрішнє сполучення	Усього
Наливні	101,7	111,9	75,9	83,3	90,6
Суховантажні сипучі	94,1	76,6	62,3	78,3	88,6
Тарно-штучні	103,4	132,9	49,0	28,0	100,6
Усього	96,4	89,0	64,9	76,6	91,1

¹ Складено за даними Адміністрації морських портів України.

Більш детальний аналіз динаміки переробки видів вантажів за напрямками логістичних процесів у морських портах за 2015-2016 рр. свідчить, що переробка суховантажних сипучих вантажів зменшилася за всіма напрямками логістичних процесів, особливо в транзиті (на 37,7%). В імпорті найбільше зростання простежується щодо переробки тарно-штучних вантажів (на 132,9%).

Сьогодні актуальним є дослідження стратегічних об'єктів інфраструктури держави з точки зору вивчення нових тенденцій в управлінні ними. Розвиток морських торговельних портів у провідних країнах спирається на глобальну мету – досягнення світової конкурентоспроможності. Це потребує наукового вивчення й удосконалення інструментів управління, економічного механізму, правових засад власності, підвищення ефективності роботи та захисту автономії портів.

Підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки реалізації стратегій інтернаціоналізації, які враховують традиційний маркетинг портів для судноплавних ліній, експедиторів. Порти розвинутих країн усе більше концентруються на співпраці з портами країн, що розвиваються. Інструментом партнерства виступає і перехресне володіння. Наприклад, порт Роттердама є фінансовим учасником портів Сохар (Оман) і Суапе (Бразилія); Антверпен зазнавав подібні партнерства з Думом (Оман) та в Індії. Інші форми кооперації включають консультації та тренінги, які проводять адміністрації портів чи їх філії, наприклад: Port Antwerpen International (PAI) – Port of Rotterdam International (PORint). Ці зв'язки частково базуються на засадах минулого, як це відбувається в порту Руана із західноафриканськими портами. Такі партнерства уможливлюють залучення вантажопотоків. Перехресне володіння та фінансова участь генерують стратегічну вартість для морських кластерів, полегшуючи ринковий доступ до послуг порту [75, с. 78].

Дослідження конкурентоспроможності морських портів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) свідчать про те, що визначення ефективності роботи портів має базуватися не тільки на кількісних показниках вантажообігу та виробничих потужностей терміналів, оскільки такі дані нівелюють інвестиційні періоди щодо проектів та не враховують показників праці чи вважають їх тотожними на різних об'єктах. Доцільна концентрація на якості операцій порту. Незважаючи на автоматизацію внутрішніх процесів, організація праці залишається важливим фактором ефективної діяльності. Так, в операціях терміналу витрати праці можуть складати до 50% від вартості послуги. Тому вирішальним фактором при прийнятті рішення про співробітництво з портом виступає ефективно організована праця.

Фундаментальною особливістю в управлінні персоналом порту є непостійний попит на робочу силу, який пояснюється нерегулярністю заходу суден у порт. В останні десятиріччя простежується тенденція до систематичності найму портових робочих. Це пояснюється тим, що вони набувають різноманітних універсальних і спеціалізованих навичок, стають учасниками незалежних проектів завдяки формалізованим тренінгам, які прийшли на зміну попереднім випадковим курсам навчання. Робоча сила порту стає більш диверсифікованою, а постійне наймання домінує над тимчасовим і випадковим. Довгострокова робота за індивідуальним графіком частіше з'являється у трудових угодах. Важливим моментом є запобігання вразливості портів та їх співробітників під час приватизації, коли власник віддає перевагу найму низькокваліфікованих або неосвічених робочих.

Комп'ютеризація уможливлює впровадження інформаційних технологій у логістиці. Проте у транспортній мережі навички управління та бізнесу, компетенції з логістики є дефіцитними. Усе більше портів реалізує для співробітників тренінгові освітні про-

грами з упровадження нових технологій. Глобалізація призводить до розширення масштабів міжнародних партнерств, прикладом чого є міжнародний морський торговельний союз Nautilus International, заснований для впливу на європейську політику з метою захисту внутрішніх інтересів підприємств.

Якісне портове обладнання є мінімальною вимогою для ефективних портових операцій. Воно включає упорядковану інфраструктуру порту, наприклад, причалів, каналів доступу, дамб, складів і доріг, залізничних колій на ділянці порту. Іншою необхідністю є суперструктура – конкретна для типів вантажу, кожен з яких має різні вимоги для зберігання: наливні вантажі – в танкерах, насипні – на складах або в бункерах, рефрижераторні – в рефрижераторних складах або контейнерах. Якість і потужність обладнання має пряме відношення до ефективної діяльності портів.

Разом з з урахуванням вартості техніки операційне завдання менеджменту портових терміналів полягає в оптимізації пропускної спроможності устаткування відносно прогнозованих вантажопотоків. Незважаючи на те що досягнення оптимальної потужності на практиці є складним, промисловий досвід свідчить, що коефіцієнт використання на рівні 70% наближує роботу терміналів до максимально ефективної та що перевищення цього показника знижує результативність. Оптимальний рівень зайнятості для контейнерного терміналу оцінюється у близько 65%; за цією точкою, як правило, якість обслуговування знижується.

Сума необхідних інвестицій для автоматизованих терміналів вища, ніж для традиційних, але їх рентабельність, якість, безпека й екологічні показники вважаються вищими, ніж у традиційних терміналів. Автоматизація контейнерних терміналів приводить до оптимізації робочої сили, що зумовлює заміну низькокваліфікованих робочих місць кількома висококваліфікованими наглядовими. Це

дозволяє скоротити трудовитрати в середовищах із високою оплати праці. У країнах із низьким рівнем заробітної плати, як правило, дешевше й ефективніше залишати неавтоматизовані процеси, що гальмує науково-технічний прогрес.

Описані вище процеси не можуть забезпечити достатньої ефективності роботи без належної організації. Успішне застосування внутрішніх факторів визначається якістю організації та інституційних механізмів. Ця організаційна якість включає планування, портові інформаційні системи, конкуренцію та координацію між портами.

Портове планування може мати вагомий вплив на продуктивність об'єкта. У стратегічному плані описуються основні функції порту, мета та дії, необхідні для досягнення цієї мети. Він є основою детального планування на різних рівнях управління, таких як: операції щодо розміщення причалу, дорожнього руху на території порту, інтермодальні операції, блокування роботи, дії, пов'язані з припливно-відливними явищами в гирлових портах. Усі ці чинники мають бути враховані для безперебійної роботи об'єкта. Прибуток від планування має бути значним. За статистичними даними, в разі ефективного або неефективного планування різниця в обслуговуванні коливається в межах 30% [75, с. 82].

Деякі порти формують довгострокові стратегічні плани, середній строк яких становить кілька десятиліть. У них визначено нові напрями розвитку, встановлено пріоритети залучення інвестицій. Подібне планування є найбільш ефективним, коли довгострокові перспективи виступають як каталізатор для інновацій. Задля цього горизонт планування стратегій має бути довгим (табл. 1.10), цілі – гнучкими і вбудованими в різні сценарії, бачення – творчим, а не технократичним. Такі довгострокові стратегічні плани переводять в оперативні та регулярно оновлюють і переглядають.

Широке залучення зацікавлених осіб до формулювання місії є необхідним. Зокрема, успішним прикладом виступає порт Роттердама. Документ «Місія порту 2030» [33], прийнятий у 2012 р., меншою мірою сконцентрований на плануванні показників продуктивності, проте дає детальне уявлення про майбутній вигляд порту, базуючись на авторитетних оцінках тенденцій середовища, які можуть впливати на роль портів у найближчі десятиліття. Одним з основних спостережень стейкхолдерів є окреслення перспективних змін європейського ринку виробництва енергії, у тому числі раціоналізація виробничих процесів нафтопереробних заводів.

Таблиця 1.10

Порти з довгостроковою стратегічною місією [75, с. 84]

Порт	Період планування, роки
Гамбург	2012 – 2025
Мельбурн	2009 – 2035
Нью-Йорк/ Нью-Джерсі	2005 – 2020
Роттердам	2011 – 2030
Ванкувер	2010 – 2050
Ліверпуль	2011 – 2030

Українські морські торговельні порти зобов'язані розробляти плани розвитку з коротко- (до 2018 р.), середньо- (до 2023 р.) та довгостроковими (до 2038 р.) заходами. Однак, як свідчать дані з офіційного сайту ДП «Адміністрація морських портів України» [39], такі плани включають лише перелік заходів щодо реконструкції виробничих потужностей і будівництва, але не торкаються місії та перспектив розвитку ринкових можливостей із маркетингової точки зору. Конкретизуються заходи щодо поглиблення дна, розвитку інфраструктури морських терміналів, автомобільної та залізничної інфраструктури, інвестицій в інші напрями – реконструкція (модернізація) систем енергопостачання, упровадження енергоефективних технологій. Але відсутні якісні показники, інструменти управління. Крім того, планування діяльності портів підпорядкова-

не завданням ДП «Адміністрація морських портів України», бо ці об'єкти є філіями вказаного підприємства. Тому при затвердженні планів розвитку необхідна чітка координація та врахування ініціатив інсайдерів – менеджменту порту. Взаємозв'язок стратегічних цілей морського порту і стратегічних цілей та пріоритетів розвитку країни у 2014-2018 рр. наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Стратегічні цілі морського порту і стратегічні цілі та пріоритети розвитку країни, на реалізацію яких спрямована діяльність суб'єкта господарювання¹

Стратегічна мета	Стратегічні цілі та пріоритети розвитку країни (галузі, суб'єкти управління, регіони)	Нормативно-правовий акт, стратегічний, програмний документ
1	2	3
Збільшення портових потужностей	Залучення, зокрема на довгостроковий період, приватних інвестицій для розвитку об'єктів портової інфраструктури	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 р.
Підвищення ефективності використання державного майна	Забезпечення належного утримання і використання об'єктів портової інфраструктури, ефективного управління ними	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 р.
Соціальний розвиток	Забезпечення матеріально-технічного і технологічного розвитку портової галузі та підготовки кадрів	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 р.
Збільшення відрахувань у державний та місцевий бюджет	Запровадження стимулів до економічно відповідальної поведінки одержувачів соціальної підтримки	«Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» (Програма економічних реформ на 2010-2014 роки Комітету з економічних реформ при Президентові України)
Збільшення вантажопереробки	Підвищення рейтингу логістичної ефективності України зі 102 до 60 місця до 2014 р.; упровадження сучасних технологій виконання навантажувально-розвантажувальних робіт	«Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» (Програма економічних реформ 2010-2014 роки Комітету з економічних реформ при Президентові України);

		Стратегія розвитку морських портів України до 2038 р.
--	--	---

Закінчення табл. 1.11

1	2	3
Підвищення якості надання послуг	Підвищення ефективності, якості та швидкості обробки вантажів; удосконалення системи документообігу, спрощення дозвільних процедур	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 р.
Зниження собівартості послуг	Підвищення бюджетного фінансування програм модернізації та будівництва об'єктів транспортної інфраструктури на 10% щорічно; зниження рівня зносу основних фондів залізничного транспорту з 85 до 65%	«Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» (Програма економічних реформ 2010-2014 роки Комітету з економічних реформ при Президентіві України)

¹ Складено автором.

Характеристику цільових значень ключових показників за основними напрямками діяльності довгострокового стратегічного плану морського порту наведено в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Ключові показники довгострокового стратегічного плану ¹

Основний напрям діяльності	Основні цілі	Ключовий показник
Фінансова діяльність	Збільшення доходів, зниження собівартості	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн
Маркетингова діяльність	Залучення додаткових вантажопотоків, диверсифікація номенклатури вантажів	Вантажопереробка, тис. т
Виробнича (операційна) діяльність	Збільшення вантажопереробки, оптимізація логістичних операцій	Вантажопереробка, тис. т
Інвестиційна та інноваційна діяльність	Реалізація нових інвестиційних проєктів	Залучені інвестиції, тис. грн
Розвиток трудового потенціалу	Створення нових робочих місць, підвищення ефективності праці	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.

¹ Складено автором.

Стратегію розвитку порту як складову конкурентної стратегії розглядає О. Меркт [31, с. 10]. Окрім прийнятих у міжнародній класифікації портів трьох поколінь, науковець виокремлює порти четвертого покоління – як результат еволюції портової системи. Діяльність таких об'єктів не тільки пов'язана з транспортними, промисловими та комерційними послугами, виконанням ролі ланок, які об'єднують магістральні (міжконтинентальні) напрями перевезень різними видами транспорту, втіленням функції портів-дистриб'юторів.

Порти четвертого покоління – це результат широкої лібералізації міжнародної торгівлі, розповсюдження принципів відкритого ринку, глибокої інтеграції господарських зв'язків і правовідносин. Їх діяльність базується на принципах конкурентної боротьби. На думку О. Меркт, сьогодні найкраща форма конкуренції – співробітництво на основі системи міжнародного розподілу праці та організаційної інтеграції. Воно має форму портового товариства як неформального об'єднання організацій, що беруть участь у просуванні товарів через портову зону із зони економічного впливу порту.

Згідно із сучасними економічними тенденціями портові товариства здійснюють свою політику не тільки через об'єднання організацій, але і через злиття та поглинання портів-партнерів (табл. 1.13).

Під стратегією розуміється засіб, який використовується для досягнення перспективної мети чи вибору пріоритетного напрямку розвитку порту, форми організаційного розвитку (ФОР) і форми менеджменту, які забезпечать досягнення перспективної мети. Під організаційною формою розвитку розуміється організаційно-правова форма підприємства: громадське, спільне, державне, комунальне, колективне, приватне; проте до цього переліку додаються організаційні структури, зокрема холдингова.

Таблиця 1.13

Останні злиття та поглинання портів у світі [75, с. 87]

Рік	Країна	Придбане підприємство	Нове підприємство
1998	Нідерланди	Адміністрація порту Тернеузен, Адміністрація порту Фліссинген	Морські порти Зеландії
2001	Данія та Швеція	Порт Копенгаген, Malmö Hamn AB	Копенгаген Malmö Порт AB
2006	Китай	Порт Нінбо, Порт Чжоушань	Нінбо-Чжоушань порт
2007	Франція	Порт Кан-Уїстрем; Порт Шербур	Адміністрація портів Нормандії
2008	Канада	Порт Ванкувер; Адміністрація порту Північний Фрейзер; Адміністрація річкового порту Фрейзер	Порт Метро Ванкувер

Систему та процес управління морським портом комплексно досліджують українські вчені Г. Вільський, І. Гончаров, Ю. Крук, Є. Крушкін [17]. Проте вони не надають визначення стратегії розвитку морського торговельного порту.

Як свідчить дослідження О. Меркт [31, с. 8], вибрати форму менеджменту означає визначити тип правових відносин між суб'єктами менеджменту. Такий підхід потребує вдосконалення, а саме: під стратегією розвитку слід розуміти формулювання місії та вибір пріоритетних напрямів її реалізації в рамках системи менеджменту, яка складається із функцій, методів та організаційної структури підприємства. Як функції слід розглядати десять базових функцій менеджменту; а як методи – організаційно-правові, соціально-психологічні та економічні методи впливу; як організаційні структури – всі можливі структури організації роботи підприємств – від лінійних до проектних і матричних.

Ієрархічна організаційна структура виникає як декомпозиція загальної мети організації та підпорядкованих цілей; функціональна структура формується завдяки системній реалізації функцій; у

дивізіональній структурі декомпозиція відбувається за незалежними підрозділами, які також мають структуру; матрична є результатом поєднання горизонтальної відповідальності з функціональною основою.

Як суб'єкт господарювання порт вступає у відносини різних типів зі своїми партнерами: товарна взаємодія – купівля-продаж та надання послуг; фінансова – здійснення грошових розрахунків; організаційно-фінансова – оренда й ефективне використання виробничих потужностей; організаційно-фінансова – кадрове забезпечення, зокрема тимчасове [31, с. 12].

В Україні морські порти мають класичну лінійно-функціональну організаційну структуру з лінійно-вертикальним управлінням. Лінійна структура складається з лінійних підрозділів і спеціальних функціональних підрозділів з економіки, фінансів, операційної діяльності та ін. Керівники лінійних підрозділів розробляють стратегію діяльності, а функціональні підрозділи допомагають у її розробці та приймають тактичні рішення. Таким чином, функціональні підрозділи спільно узгоджують проблеми і способи їх усунення (однак це стосується не всіх питань, а обмеженого кола, визначеного їх функціональною спеціалізацією), а також надають інформацію лінійним підрозділам.

Найчастіше система управління має трирівневу структуру:

- 1) керівництво (рада директорів, включаючи голову, генерального директора та його заступників);
- 2) структурні підрозділи за напрямками діяльності (дирекція та управління);
- 3) внутрішньоструктурні підрозділи (відділи, служби і сектори).

В організаційній структурі морського порту кількість підлеглих (як генеральному директору, так і його заступникам) є значною, а саме: перший заступник генерального директора та директор

з різних питань у масштабах підприємства є безпосередніми функціональними керівниками, а стосовно підпорядкованих підрозділів – лінійними. Отже, організаційна структура морського порту має складну ієрархію, що створює труднощі в управлінні підприємством.

Порти розвинутих країн усе більше концентруються на співробітництві з портами країн, що розвиваються. Ці відносини будуються зокрема на перехресному володінні, яке разом із фінансовою участю генерує стратегічну вартість для морських кластерів, полегшуючи ринковий доступ до послуг порту. Вимірювання ефективності роботи портів базується не тільки на кількісних показниках – доцільним є зосередження на якості операцій. Автоматизація внутрішніх процесів не знижує важливості організації праці як чинника ефективності. Успішне застосування внутрішніх факторів визначає якість організації та інституційних механізмів, що включає планування, портові інформаційні системи, конкуренцію та координацію між портами.

Довгострокове планування є найбільш ефективним, коли відповідні перспективи виступають каталізатором для інновацій. Горизонт планування стратегій має бути довгим, цілі – гнучкими і вбудованими в різні сценарії, бачення – творчим, а не технократичним. Широке залучення зацікавлених осіб у формулювання місії необхідне для детального уявлення про майбутній вигляд порту, що базується на авторитетних оцінках тенденцій середовища, які можуть впливати на роль портів найближчим часом.

Українські морські торговельні порти зобов'язані розробляти плани розвитку, які включають винятково перелік заходів щодо реконструкції виробничих потужностей, будівництва і не торкаються місії та перспектив розвитку ринкових можливостей з точки зору світової конкурентоспроможності.

Під стратегією розвитку слід розуміти формулювання місії та вибір пріоритетних напрямів її реалізації в рамках системи менеджменту, яка складається із функцій, методів та організаційної структури підприємства. Як функції розглядаємо 10 базових функцій менеджменту; як методи – організаційно-правові, соціально-психологічні та економічні методи впливу; як організаційні структури – всі можливі структури організації роботи підприємств (від лінійних до проектних і матричних). Типова ієрархія організаційної структури українського морського порту та подвійна підпорядкованість ускладнюють управління ним. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом морських торговельних портів, а також для управлінського консультування в галузі морського господарства, зокрема при розробці стратегії розвитку, впровадженні корпоративного механізму господарювання, моніторингу ефективності системи та інструментів управління в портах.

Прийняття ефективних управлінських рішень – це єдиний шлях до успішного розвитку підприємства. З кінця XX ст. необхідність удосконалення систем підтримки прийняття таких рішень і визначення ключових елементів внутрішнього розвитку організації привели до розповсюдження серед конкурентоспроможних підприємств концепції бізнес-моделі.

Формування відносин із клієнтами потребує додаткових витрат, можливої консолідації та створення партнерства, моніторингу якості наданих послуг та рівня задоволення споживачів. Управління інфраструктурою за умови високих постійних витрат може бути ефективним тільки в разі великих обсягів надання послуг для забезпечення їх окупності й використання ефекту масштабу. Сучасна інфраструктура необхідна для набуття конкурентних переваг і досягнення домінування в галузі. Принципами конкурентної боротьби є фокусування на витратах, стандартизація стресових ситуацій, передбачуваність, ефективність.

Гарантом сталого розвитку та підвищення прибутковості державних компаній, якими є морські торговельні порти України, може стати бізнес-модель, яку доцільно використати для створення і зберігання вартості шляхом систематичного співробітництва з партнерами. Це може відбуватися шляхом запозичення зовнішніх ідей або впровадження ідей та використання активів підприємства його партнерами. Терміни «відкрита інновація» та «відкрита бізнес-модель» – це поняття, які стосуються дослідницького процесу, спрямованого на зовнішнє середовище. Розповсюдження концепції бізнес-моделі пов'язане з популярністю моделі відкритої інновації, яка стає джерелом конкурентного прориву. Можливість створити вищу вартість і краще використовувати дослідницькі результати з'являється через інтеграцію зовнішніх знань, інтелектуальної власності та нових продуктів в інноваційний процес. Більше того, продукти, технології, знання й інтелектуальна власність, створені в організації, можуть бути джерелом прибутку та монетизації через перетворення їх на доступні зовнішнім партнерам завдяки ліцензуванню, створенню спільних підприємств, spin-off-компаній.

1.2 Стратегічне управління реалізацією бізнес-моделей розвитку морських портів

Концепція бізнес-моделі почала викликати інтерес у науковців ще в 1990-х роках. Сьогодні термінологічний апарат бізнес-моделі досліджується з використанням дескриптивних або конструктивних визначень. Конструктивні зосереджуються на побудові системи (А. Остервальдер, І. Піньє, Н. Стрекалова, Т. Вашакмадзе та ін.) [74; 48; 16], а дескриптивні встановлюють характеристики поняття (Р. Аміт, С. Зотт, Дж. Ліндер, Р. Розенблум, Г. Сміт, С. Шафер та ін.) [82; 56; 58]. Спільним є те, що в обох випадках відповідна мо-

дель описує, як саме компанія здійснює свій бізнес з метою створення вартості.

Г. Чесбро надає таке визначення: бізнес-модель – це існуючий на конкретний момент часу цілісний вид діяльності організації, що відображає пріоритетні для конкурентоспроможності організації аспекти за вектором від сприйняття споживачем через створення і поставку для нього цінностей до отримання підсумкового фінансового результату [52, с. 48].

Л. Швайцер вважає, що бізнес-модель складається з трьох взаємопов'язаних частин [53, с. 152]:

структура ланцюга створення вартості – визначає місце підприємства в галузі та спосіб, за допомогою якого вона розраховує створювати додану вартість;

джерело ринкової влади підприємства, яке може бути наслідком інноваційної діяльності, володіння необхідними комплементарними активами чи можливості доступу до них;

модель отримання доходу, яка описує схему його генерування з урахуванням трансакційних витрат, ресурсів і навичок персоналу підприємства в контексті взаємодії з клієнтом.

А. Остервальдер та І. Піньє визначають її через обґрунтування того, як організація створює, зберігає та підвищує свою вартість [74, с. 14]. Автори виокремлюють дев'ять блоків бізнес-моделі, зокрема:

сегмент споживачів – організація працює для одного чи кількох сегментів;

цінова пропозиція, метою формулювання якої є вирішення проблем споживачів і задоволення їх потреб за внесення певного грошового еквіваленту;

канали – цінову пропозицію доносять до свідомості споживача через комунікації, які побудовані за майбутніми каналами продажів;

відносини зі споживачами, які встановлюють та підтримують стосовно кожного сегмента споживачів;

потоки доходів, що є результатом задоволених цінових пропозицій, які було запропоновано споживачам;

ключові ресурси, які включають активи, необхідні для формування пропозицій та інших вищенаведених елементів;

ключова діяльність – підприємство зосереджується на здійсненні ключових видів діяльності;

ключові партнерства – окремі види діяльності та постачання ресурсів можуть бути передані в аутсорсинг за межі організації;

структура витрат, у якій відображаються елементи бізнес-моделі.

Н. Стрекалова проаналізувала 24 визначення бізнес-моделі та запропонувала розподілити категоріально-понятійні підходи на економічний, операційний, стратегічний, інтегральний та структурний [48, с. 97]. Науковець представила структуру основних компонентів бізнес-моделі. На думку Н. Стрекалової, бізнес-модель – це насамперед концептуальний інструмент для дослідження складного об'єкта (бізнес-системи), який відображає логіку ведення бізнесу. Він характеризує основні елементи бізнесу, відносини та систему зв'язків (механізм) об'єкта із зовнішнім середовищем, що дозволяє створити спрощене цілісне уявлення про бізнес та відобразити його найбільш суттєві характеристики того, яка споживча цінність і як вона створюється, кому і як доставляється, яким чином використовуються ресурси та можливості з метою створення стійких конкурентних переваг, отримання доходу та прибутку.

У роботі «Міграція цінності. Що буде з Вашим бізнесом післязавтра?» [43] показано, як мігрує цінність унаслідок змін бізнес-моделі. Він визначає бізнес-модель як спосіб організації бізнесу в галузі та вимірює її як відношення ринкової вартості підприємства до його валових оборотів. Він вважає, що саме ця формула най-

більш повно відображає міграцію цінності в галузі та підкреслює, що зростання вартості компанії ґрунтується не стільки на технологічних інноваціях, скільки на інноваційних бізнес-моделях. Різноманітні підходи до створення бізнес-моделі організації відображено в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Підходи до створення бізнес-моделі організації [11]

Підхід	Основна кваліфікаційна ознака (особливості)	Параметри		Можливості, які надає підхід
		цілісність	складність	
1	2	3	4	5
Нормативний	Процес – мережа взаємопов'язаних процесів, створена в одному з нормативних стандартів	Субцілісний	Виділення ключових процесів, їх нормування, взаємодія і зміна	Відображення діяльності
Архітектурний	Структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, їх взаємне розташування і цільова обґрунтованість їх включення	Цілісний	Подання підсистеми як частини загальної системи і забезпечення інтеграції	Відображення найважливіших компонентів та їх властивостей
Синергетичний	Фрактал – параметр порядку, група параметрів, що характеризують властивості складної, відкритої, динамічної, нелінійної системи	Цілісний	Нескінченне зростання рівнів рефлексії, визначення доречності в рамках антитез менеджменту (централізація – децентралізація та ін.)	Відображення динаміки системи в умовах високих швидкостей зміни, нерівноважності, нелінійності; виявлення механізмів самоорганізації і саморозвитку
Поведінковий	Позиція, яка визначає поведінку цінності, ментальні моделі традиції, історію, ставлення до ризику та невизначеності	Цілісний	Моделі мотивації, патернів поведінки, гармонізації особистих і колективних інтересів, контекстів	Формування поведінки, що забезпечує максимальне залучення людей у колективні процеси; досягнення

				високого рівня «соціальної солідарності»
--	--	--	--	--

Закінчення табл. 1.14

1	2	3	4	5
Інтегральний	Інтегральна або вичерпна карта – використовується термін «інтегральна операційна система» (ІОС) як синонім інтегральної карти. ІОС включає сектори, рівні, лінії, стани, типи	Цілісний	Моделі систематизованого виду, що відображають всі можливі аспекти системи	Перехід до розгляду окремих аспектів досліджуваного об'єкта при збереженні його цілісного вигляду

Г. Чесбро [52] стверджує, що бізнес-модель включає чотири взаємопов'язані елементи: ціннісну пропозицію, формулу прибутку, ключові активи, ключові процеси. Ціннісна пропозиція – це продукт, який компанія пропонує споживачу, включаючи всі його важливі риси і характеристики, супутні послуги, способи поставки та ін.

Формула прибутку відповідає на питання: які джерела й обсяги доходів (хто і за що платить, як визначаються ціни), структура витрат (вартість ключових ресурсів, співвідношення постійних і змінних витрат, наскільки значущими є ефекти масштабу), рівень маржі прибутку й оборотності ресурсів здатні забезпечити прибутковість компанії в цілому. Ключовими вважаються матеріальні та нематеріальні активи, які є вкрай важливими для виробництва потрібної ціннісної пропозиції, а саме: люди (людський капітал) з їх знаннями, навичками, досвідом і мотивацією, устаткування, технологія, бренд, репутація, канали продажів, відносини із споживачами і партнерами, можливості доступу до необхідної сировини, матеріалів, фінансових ресурсів. Нарешті, ключові процеси – це всі дії, включаючи правила, норми, обмеження, підходи і процедури, не-

обхідні для функціонування бізнесу. «Як розробляється і виробляється продукт? Як організована поставка необхідних ресурсів? Як відбувається просування? Як налагоджуються і підтримуються відносини із споживачами? Як компанія управляє людськими ресурсами?» – це неповний перелік питань для опису ключових процесів [59].

На думку М. Джонсона, К. Крістенсена та Х. Кагерманна [22], бізнес-модель складається з чотирьох взаємозалежних елементів, завдяки яким компанії створюють нові продукти або послуги з неповторними споживчими якостями. До таких компонентів автори відносять споживчу цінність продукту, формулу прибутку, ключові ресурси, ключові процеси. Ці чотири елементи бізнес-моделі становлять основу будь-якого бізнесу. Найважливішим з елементів, безумовно, є перший. Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності», запропонованого М. Levy: $V = MS$, де $V = \text{Value}$ (цінність), $M = \text{Model}$ (бізнес-модель) і $S = \text{Strategy}$ (стратегія). Дане рівняння припускає, що компанія має визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії та на їх основі реалізувати свою стратегію.

Усі дії щодо змін у бізнес-моделі, як правило, мають бути спрямовані на більш повне врахування потреб клієнтів, ефективне виконання важливої для них «роботи», розширення й уточнення бази ключових споживачів, налагодження відносин із споживачами, більш ефективне використання ключових активів, створення більш ефективної моделі доходів, оптимізація структури витрат [32].

А. Соолятте відзначає, що найбільші відмінності у трактуванні терміна «бізнес-модель» виникають при орієнтації на технологію та бізнес. Для респондентів, орієнтованих на клієнта, «модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює та розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання зможе виконати своїми силами, а для яких доведеться залучати фа-

хівців зі сторони, коли виходить на ринок, створює цінність для споживача й одержує від цього прибуток». Для респондентів, орієнтованих на процеси / ролі (підхід, спрямований усередину організації), «бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. У рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи» [45, с. 10].

А. Соолятте вважає, що відношення ринкової вартості підприємства до його валових оборотів найбільш повно відображає міграцію цінності в галузі, та підкреслює, що зростання вартості компанії ґрунтується не стільки на технологічних інноваціях, скільки на інноваційних бізнес-моделях. Ефективна бізнес-модель має відповідати на три ключових питання: як компанія створює цінність для зовнішніх клієнтів? як компанія заробляє гроші? як компанія забезпечує стратегічний контроль за ланцюгами створення цінності?

Найважливішим моментом процесу оптимізації існуючої / розробки нової бізнес-моделі є визначення форми, яка буде використана для візуалізації та подання бізнес-моделі учасникам проекту. Бізнес-модель складається з чотирьох базових блоків, що мають певні ключові елементи: клієнти – цільові групи клієнтів (для нових продуктів / послуг / рішень); канали просування і продажів; механізм взаємодії з цільовими групами клієнтів; пропозиція цінності – нові продукти; нові послуги; нові рішення; система створення цінності – ланцюги створення цінності (для нових продуктів / послуг / рішень); інфраструктура, необхідна для створення цінності; модель кооперації або співпраці з партнерами / постачальниками; технологічна платформа; фінансова модель – структура витрат; структура доходів; схема фінансових потоків.

На рис. 1.1 наведено матрицю з чотирьох базових блоків для морського торговельного порту.

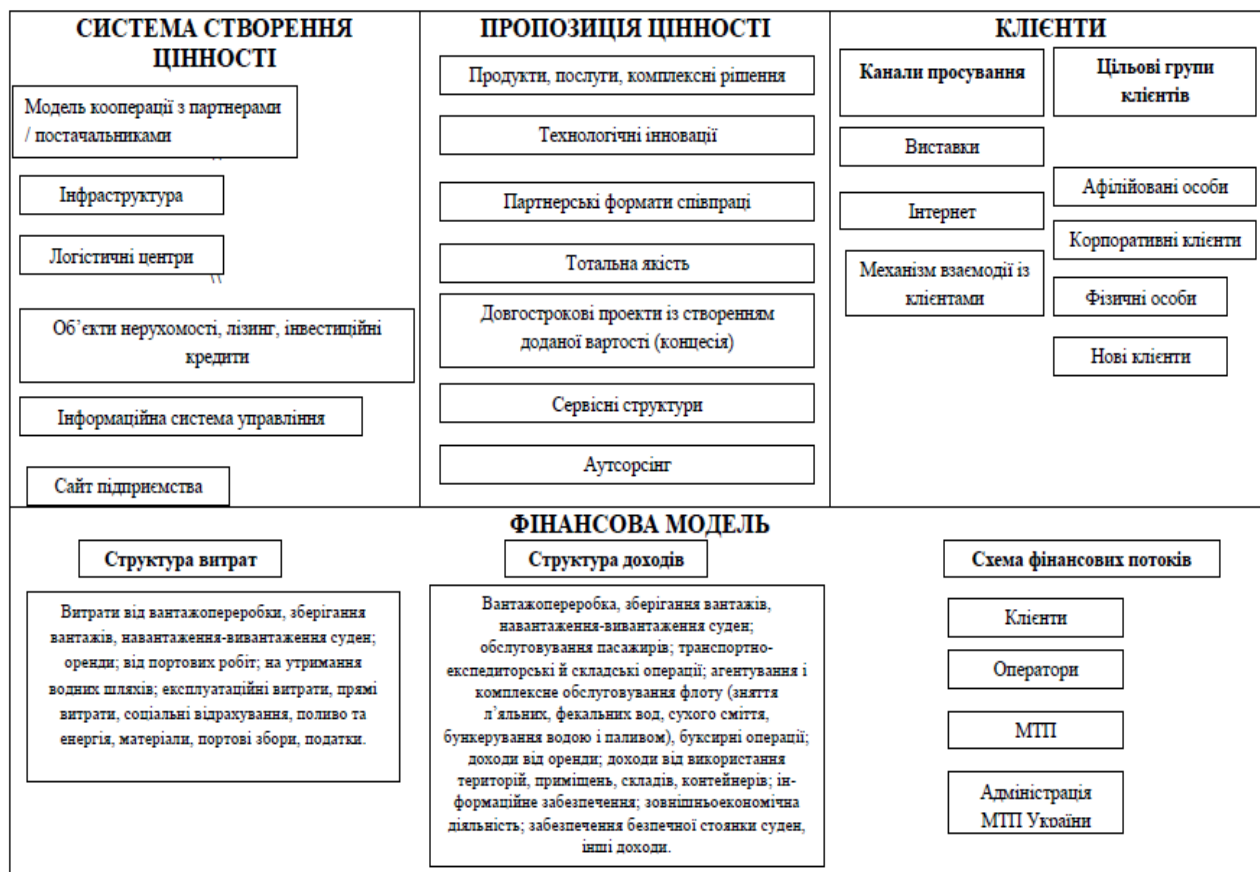


Рис. 1.1. Візуалізація бізнес-моделі за 4 блоками на прикладі морського торговельного порту

Резервом підвищення ефективності та дієвості економічної системи є створення доданої вартості підприємствами країни. Використання ресурсів і технологій стає основою моделі генерації необмеженого прибутку у випадку створення підприємством цінності для споживача. З цієї позиції актуалізується використання й удосконалення тих бізнес-моделей, які посилюють ціннісну орієнтацію на суспільство, одночасно забезпечуючи комерційний дохід. Важливо, що в умовах міжгалузевої інтеграції та галузевої дезінтеграції конкурентоспроможності набувають саме ті підприємства, які створюють попит як наслідок відповідності мінливому ринковому середовищу. Правильний вибір і трансформація бізнес-моделей є запорукою реалізації таких можливостей. Класифікаційні підходи до типізації бізнес-моделей привертають увагу таких науковців, як

Г. Чесбро, Л. Швайцер, Д. Дебелак, А. Слівотські, Л. Фролова, Ф. Симановський.

Аналіз наукової літератури свідчить, що визначення сутності та типізація бізнес-моделей мають на меті виявлення доцільності їх використання та впливу на стратегію розвитку. Класифікаційні підходи за різними ознаками і критеріями призначені для ідентифікації та конкретизації механізму ефективної бізнес-моделі. Спроб упорядкувати ці класифікаційні підходи майже не було. Така систематизація необхідна для формування комплексного уявлення про бізнес-моделі та повноти їх опису. Задля цього потрібно окреслити сучасну проблематику бізнес-моделей та їх сутність; систематизувати критерії та класифікаційні підходи.

Г. Чесбро для класифікації бізнес-моделей використовує два параметри: масштаб інвестицій, здійснених для підтримки бізнес-моделі, та ступінь відкритості бізнес-моделі. Класифікація Г. Чесбро включає шість типів бізнес-моделей: недиференційована; диференційована; сегментована; зовні орієнтована; інтегрована з інноваційним процесом; адаптивна (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Типізація бізнес-моделей за Г. Чесбро [52, с. 70]

Тип бізнес-моделі	Приклади
Недиференційована	Сімейні ресторани
Диференційована	Технологічні підприємства-початківці
Сегментована	Підприємства, що «просувають» будь-яку технологію
Зовнішньоорієнтована	Підприємства, що спеціалізуються на наукових дослідженнях і розробках та діють у зрілих галузях
Інтегрована з інноваційними процесами	Провідні фінансові підприємства
Адаптивна	Прямий продаж, широкий асортимент, відсутність запасів тощо

Науковець вважає, що раніше корпоративна стратегія базувалася на внутрішніх науково-дослідних роботах підприємства. Така система являла собою модель закритої інновації, при якій ланцюг створення вартості залишався всередині підприємства. На зміну їй прийшла модель відкритої інновації, яка вирішувала проблеми постійного підвищення витрат на дослідження в умовах транснаціоналізації конкуренції та дозволяла більш ефективно інвестувати у прикладні розробки, оптимізуючи бюджет фундаментальних досліджень через використання послуг зовнішніх консультантів, технопарків, дослідницьких мереж (рис. 1.2).

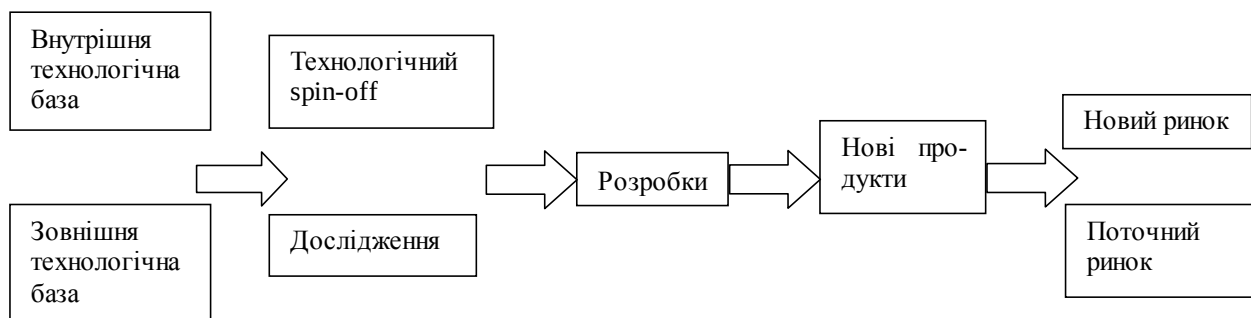


Рис. 1.2. Бізнес-модель відкритих інновацій [52, с. 40]

Для виведення на ринок нових продуктів формуються стратегічні альянси. Продаж технологій здійснюється через ліцензування та нові spin-off або спільні підприємства. Існує кілька причин відсутності дій з боку менеджменту організації, коли ринковий виклик уже сформований. Організація не відчуває цих змін, не розуміє їх суті та значущості; пов'язує реагування на ці зміни з негативними для себе наслідками; не має ресурсів або не бачить їх, щоб відповісти на ці зміни; нова діяльність пов'язана з вищою складністю, ніж наявні компетенції; рівень невизначеності, пов'язаний із реалізацією змін, є високим, а «ризик-апетит» організації – низьким; швидкість реакції, необхідної для відповіді на ці виклики, вище, ніж може забезпечити організація [52, с. 50].

Л. Швайцер для класифікації бізнес-моделей використовує такі критерії: побудова ланцюга створення цінності; ринкова влада новаторів порівняно з власниками комплементарних активів; потенціал генерування доходів [53 с. 146]. Він стверджує, що протягом ХХ ст. предметом макроекономічного аналізу виступала галузь. Проте така концепція не є ефективною у випадку, коли галузь втрачає чіткі межі. Тенденції щодо дезінтеграції виникають унаслідок розпаду раніше інтегрованих ланцюгів створення цінності на менші сегменти, що перетворює їх на окремі види бізнесу. Це також викликає конвергенцію окремих галузей. У результаті з'являються компанії-конкуренти, які спеціалізуються на окремих ланках створення цінності чи комбінують ці ланки в рамках мережі компаній з метою оптимізації використання ресурсів. Вертикальна дезінтеграція є наслідком зміни структури створення доданої вартості [80, с. 690]. Ефект від такої зміни можна відстежити на макрорівні через міжгалузевий аналіз.

Класифікація бізнес-моделей за критерієм ланцюга створення цінності потребує відповіді на такі питання: яку діяльність та яким чином має здійснювати підприємство; як створити найвищу додану вартість порівняно з конкурентами. Об'єктом дослідження виступає перерозподіл ланок ланцюга створення цінності. Важливим при такому розподілі стає створення і регулювання інтелектуальної власності, що включає технологічний трансфер, виробничу таємницю, торговельні марки, бренди тощо. Саме такий базис породжує ринкову владу новаторів ринку. Феномен дезінтеграції, як підкреслює Л. Швайцер, полягає не тільки у конфігурації ланцюга створення цінності, але і в сутності моделі доходів. Розрив ланцюга стає причиною зародження нових підприємств.

Використовуючи класифікацію Д. Хойскеля, науковець відокремлює чотири типи бізнес-моделей в умовах вертикальної дезінтеграції:

інтегрована модель;
модель гравця, який діє на певному рівні;
модель «диригента»;
модель маркет-мейкера, або творця ринку.

Проте Л. Швайцер не аналізує взаємодію та еволюцію цих моделей, їх перехідні форми. Незважаючи на вагомий здобуток цих авторів, варто зазначити, що вони не систематизують самі моделі та не описують їх різноманітність і динаміку розвитку.

Концепція бізнес-моделей перетинається з концепцією ланцюга створення цінності, при цьому в обох розглядається здатність підприємства створювати додану вартість у кількох галузях при взаємодії з постачальниками, виробниками, партнерами, клієнтами, інвесторами. Такі відносини можуть супроводжуватися розподілом спільного інноваційного продукту шляхом оформлення прав з інтелектуальної власності, формування консорціумів, альянсів, спільних підприємств. Виникнення цінності пов'язане з пошуком у галузях комплементарних активів. Комплементарні активи – це активи, які доповнюють один одного таким чином, що збільшення одного активу збільшує ефект від інвестицій в інший. Ці активи взаємно збільшують ефективність один одного Х. Грін [64, с. 24] та Б. Махадеван [71, с. 56] розглядають бізнес-модель як різновид моделі доходів. Дослідження бізнес-моделей – це не тільки аналіз джерел генерування доходів, центрів витрат, трансакційних видатків, це виявлення причин виникнення доданої вартості завдяки ресурсам та навичкам. Конкурентні переваги підприємства тим сильніші, чим менше існує можливостей зімітувати такі ресурси і навички та об'єднати комплементарні активи.

Бізнес-модель «інтегратора» ґрунтується на наявності доступу до всіх комплементарних активів й охопленні галузевого ланцюга створення вартості, що дозволяє забезпечити високий потенціал генерування доходів. Загрозою розвитку бізнес-моделі інтегратора є її

недостатня гнучкість, яка перешкоджає розриву ланцюга створення вартості у випадку, якщо це забезпечить підвищення прибутковості.

Модель «диригента» (далі – координатора) виникає у випадку використання аутсорсингу. У такій бізнес-моделі менеджмент координує взаємодію ланок галузі, в якій створюється цінність. Ця модель сконцентрована на найприбутковіших ділянках генерації доходу із залученням сторонніх виконавців. Порівняно з власниками комплементарних активів ринкова влада координаторів є слабшою.

Бізнес-модель «маркет-мейкера» (далі – творця ринку) пов'язана з використанням ринкових інновацій і технологій у галузі. Це сприяє підвищенню рівня компетентності та необхідності встановлення режиму захисту інтелектуальної власності. Підприємство спеціалізується на конкретній ланці в ланцюзі створення цінності. Порівняно з власниками комплементарних активів, моделі притаманна сильна ринкова влада, бо логіка роботи новатора створює монопольне становище на ринку. Підприємство займає певну нішу споживчого попиту. Такі компанії можуть мати значний вплив на галузь, оскільки змінюють клієнтську структуру, іноді об'єднуючи споживачів кількох галузей, навіть в умовах обмежених ресурсів. Саме вони створюють нові ринки. Але потенціал генерування доходів таких бізнес-моделей обмежений їх концентрацією на визначеній ділянці ланцюга створення цінності в галузі.

Таким чином, Л. Швайцер виділяє чотири типи бізнес-моделей [53, с. 158]:

інтегрована модель, що охоплює галузевий ланцюг створення цінності. Її характеризує наявність доступу до всіх важливих комплементарних активів, які забезпечують високий потенціал генерації доходів;

модель координатора, згідно з якою доступ до комплементарних активів забезпечується шляхом співпраці з іншими підприємствами;

бізнес-модель «гравця певного рівня», за якою підприємство спеціалізується на одній ланці ланцюга створення цінності як новатор, створюючи таким чином попит на свою продукцію;

бізнес-модель «творця ринку», яка породжує нову ланку в галузевому чи міжгалузевому ланцюзі створення цінності. Вона характеризується обмеженим потенціалом генерації доходу та високим рівнем ринкової влади.

Науковець звертає увагу на взаємодію цих моделей та їх розвиток у динаміці. Він порівнює ефекти від володіння комплементарними активами та від здійснення технологічних проривів. Типовою є ситуація, коли для впровадження новації необхідний певний ресурс, і навпаки, коли ресурс не є корисним без використання технології. Стратегії зміни бізнес-моделі у подібній ситуації є такими:

Використання власного потенціалу генерації доходу, що характеризує моделі «гравця певного рівня» чи «творця ринку».

Створення чи придбання необхідних комплементарних активів, що забезпечує перехід до бізнес-моделі «інтегратора». Цей перехід потребує оцінки витрат, зокрема для налагодження власної дистриб'юторської мережі. Для малого венчурного бізнесу такий перехід має бути економічно виправданим.

Партнерство – підписання угод, які забезпечать доступ до комплементарних активів. Така стратегія передбачає ризик імітації партнером технології та ризик залежності.

Підприємства, які прагнуть до максимізації доданої вартості, переглядатимуть наявні бізнес-моделі. Раптовій зміні моделі «гравця певного рівня» чи «творця ринку» на «інтегратора» запобігають великі видатки і ризик втрати клієнтів. Більш вірогідною є посту-

пова трансформація, при якій перехідною формою стає бізнес-модель «координатора».

Аналіз бізнес-моделі «інтегратора» свідчить, що, незважаючи на вигідне становище, яке забезпечує доступ до комплементарних активів та охоплення всього ланцюга створення цінності, найвпливовішим для моделі є ризик втрати ринкової влади внаслідок старіння самої технології. У випадку, коли основне виробництво зазнає загрози, «інтегратор» змушений змінювати сферу діяльності. Найчастіше ці впливові суб'єкти виявляються підготовленими до таких змін і здатними їх здійснити, бо забезпечують гнучкість через партнерство з новаторами. Ці нові риси свідчать про зміну моделі «інтегратора» на модель «координатора». Така ситуація виникає, якщо комплементарні активи знецінюються на тлі зростання цінності нових технологій. Істотною конкурентною перевагою «інтеграторів» є низька чутливість до змін таких ланок ланцюгів створення вартості, як збут і маркетинг. Бізнес-моделі «інтегратора» та «координатора» забезпечують ефективне просування нового продукту, чим випереджають конкурентів-новаторів, які не мають доступу до всіх ланок ланцюга. Це обґрунтовує домінантне становище двох зазначених бізнес-моделей. Рушійною силою вертикальної дезінтеграції є зміна розуміння підприємствами свого місця в ланцюгу створення вартості. Динамічний потенціал розвитку бізнес-моделей обумовлений новими можливостями використання інтелектуальних і комплементарних активів шляхом трансформації ланцюга створення цінності.

Процеси галузевої та міжгалузевої конкуренції виступають фактором розвитку внутрішньофірмових компетенцій, унаслідок чого змінюються і бізнес-моделі. Такі зміни Л. Швайцер називає «коеволюцією» [53, с. 162]. Проблема вибору ефективнішої бізнес-моделі стає первинною для розвитку підприємства. Бізнес-моделі «гравця певного рівня» та «творця ринку» характеризуються висо-

кою прибутковістю і високими ризиками старіння інтелектуальних активів. Модель «координатора» має найвищий довгостроковий потенціал, бо є перехідною, охоплює різні ланки ланцюга створення цінності через власність чи партнерство.

Д. Дебелак аналізує співвідношення бізнес-моделі та бізнес-плану й описує її з використанням тригерного механізму [21, с. 30]. Характеристики бізнес-моделі для оцінки її ефективності він розподілив за такими групами: наявність задоволених клієнтів; відносна простота продажів; гарантований довгостроковий розвиток. Оцінка бізнес-моделі виконується за такими показниками: робота з клієнтами, продуктами; система дистрибуції; рівень технічної підтримки; ефективність процесу розробки нових товарів і виробництва. Науковець виділяє класичні та інноваційні бізнес-моделі. Перші – це ті, що коли-небудь використовувалися, часто копіювалися компаніями зі східними концепціями бізнесу і технологічними можливостями. Вони становлять основу бізнес-середовища. Інноваційні бізнес-моделі базуються на механізмах моделювання бізнесу, які ніколи раніше не використовувалися. Ці механізми характеризуються унікальною технологічною чи філософською концепцією бізнесу.

За функціональною ознакою Л. Фролова виокремлює вісім бізнес-моделей (табл. 1.16).

Т. Мелон, П. Уейл, Р. Лай, В. Д'Арсо, Дж. Херман, Т. Апель, С. Вурнер [72] вважають, що бізнес-моделі можна класифікувати за відповідями на два питання: які активи залучені в бізнес; які права на ці активи продаватимуться. За цими критеріями створено 16 архетипів бізнес-моделей. Типологія «Архетипи бізнес-моделей Масачусетського технологічного інституту» ґрунтується на двох фундаментальних вимірюваннях бізнесу будь-якої компанії. Перше – типи прав на активи, які компанія продає. Це вимірювання дозволяє виокремити чотири базові бізнес-моделі: творець (creator), дис-

триб'ютор (distributor), власник (landlord), брокер (broker). Друге – залучені в бізнес активи. Це вимірювання дозволяє виокремити чотири основних типи активів: фізичні, фінансові, нематеріальні та людські. На базі основних типів активів у межах кожної з чотирьох бізнес-моделей виділяють ще по чотири підкатегорії бізнес-моделей.

Таблиця 1.16

Класифікація бізнес-моделей, запропонована
Л. Фроловою [51, с. 19]

Бізнес-модель	Питання, на яке відповідає
Цілепокладання	Навіщо підприємство здійснює саме цей вид діяльності (бізнесу); чому сподівається бути конкурентоспроможним; які цілі та стратегії для цього необхідно реалізувати
Організаційно-функціональна	Хто та що робить на підприємстві; хто за що відповідає
Інформаційна	На основі чого описуються регламенти підприємства та об'єкти зовнішнього оточення
Ресурсна	Скільки необхідно ресурсів
Бюджетна	За рахунок яких коштів здійснюється діяльність підприємства
Процесна	Які основні забезпечувальні та управлінські бізнес-процеси мають описувати діяльність підприємства; хто є відповідальним за їх виконання; коли вони мають бути виконані
Матрична	Співставлення результатів з витраченими ресурсами
Компетентнісна	Як задіяні компетенції у формуванні можливостей і здатностей підприємства, спрямованих на підвищення якості бізнес-процесів

Фізичні активи – це предмети довгострокового використання (будівлі, обладнання, споруди), а також предмети, що швидко зношуються чи споживаються (їжа, одяг, папір). Фінансові активи включають гроші, цінні папери (акції, облігації, чеки), страхові поліси тощо, які дають їх власникам права на потенційні доходи в майбутньому. Нематеріальні активи включають юридично захищену інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торговельні марки), а також знання, репутацію, бренд тощо. Людські активи –

це час працівників, їх уміння та зусилля, спрямовані на виконання різноманітної роботи.

Другим виміром є права на активи, що продаватимуться. Одним із фундаментальних аспектів бізнесу є присудження покупцю законних прав після виконання угоди. Першим правом, яке дозволяє продати бізнес, є право власності на володіння активом. Після придбання власності клієнти можуть використовувати актив на власний розсуд – продати, знищити чи позбутися його. Другим видом права, яке може бути продане, є право використання активу. Клієнти купують право використовувати той чи інший актив, але власник активу зберігає право власності та може обмежити способи використання активів. Ще один вид права, яке можна продати, – це право передачі активу, яке має бути узгоджене з потенційними покупцями чи продавцями (табл. 1.17).

Таблиця 1.17

Сутність реалізації прав на активи для класифікації
бізнес-моделей [72, с. 30]

Які права продаються	Вплив бізнесу на перетворення активу	
	Істотний	обмежений
Володіння активом	Творець	Дистриб'ютор
Використання активу	Власник	
Передача активу	Брокер	

Творець купує сировину чи компоненти від постачальників, а потім перетворює їх для того, щоб створити продукт для подальшого продажу. Цей тип виробничої бізнес-моделі переважає над іншими. Її основна відмінність від моделі дистриб'ютора полягає в тому, що творці проектують продукти, які вони продають. Навіть якщо підприємство віддає виробництво в аутсоринг, але створює більше 50% його цінності, то використовує цю категорію бізнес-моделі.

Дистриб'ютор купує продукт та перепродає його. Додаткова цінність виникає внаслідок транспортування, пакування, післяпродажного обслуговування, посередництва тощо.

Власник продає право використання активу протягом встановленого часу. Бізнес-модель власника охоплює не тільки фізичних власників, які забезпечують тимчасове використання активів, але і кредиторів. Кредитори забезпечують тимчасовим правом використання фінансових активів (грошей, акцій). До цієї категорії також належать підрядники, консультанти, лізингові компанії в різних галузях.

Бізнес-модель «брокер» ґрунтується на полегшенні продажів через посередницькі послуги. Брокер (на відміну від дистриб'ютора) ніколи не отримує актив у власність. Винагородою брокеру є комісія або агентські виплати. Модель розповсюджена в біржовому та страховому бізнесі.

Перелічені суб'єкти можна розподілити на ті, які перетворюють актив для створення додаткової цінності, та ті, що залишають його незмінним. Опис сутності архетипів бізнес-моделей наведено в табл. 1.18.

Розглянемо сутність кожного типу бізнес-моделі, створеної за критеріями залучених у бізнес активів та прав на активи, що продаються.

1. *Підприємець* створює та продає фінансові активи. Об'єктом продажу є створена підприємцем компанія. Прикладами роботи моделі є бізнес-інкубатори, венчурні підприємства, інвестиційні фонди, які роблять вклади у стартапи.

2. *Виробник* створює та продає фізичні активи.

3. *Винахідник* створює, а потім продає нематеріальні активи (патенти, авторські права тощо). Цей тип бізнес-моделі притаманний здебільшого технологічним компаніям, які отримують дохід від винахідництва.

Архетипи бізнес-моделей [72, с. 35]

Активи бізнес-моделей	Типи активів			
	фінансові	фізичні	нематеріальні	людські
Творець (володіння активом із правом на його істотне перетворення)	Підприємець	виробник	винахідник	Творець людських активів
Дистриб'ютор (володіння активом із правом на його обмежене перетворення)	Фінансовий трейдер	Оптовий чи роздрібний продавець	Продавець інтелектуальної власності	дистриб'ютор людських активів
Власник (право на використання активу)	Власник фінансових активів	Власник фізичних активів	Власник інтелектуальної власності	Підрядник
Брокер (посередник із передачі права на активи)	Брокер із фінансових активів	Брокер із фінансових активів	Брокер з інтелектуальної власності	Брокер із людських активів

4. *Творець людських активів* «створює» різноманітних фахівців через навчання та освіту або здійснює незаконні операції з торгівлі людьми або їх фізичними можливостями. Наприклад, освітні заклади, тренінгові центри, піратські чи терористичні організації тощо.

5. *Фінансовий трейдер* купує та продає фінансові активи без їх значного перетворення. Цю бізнес-модель використовують банки, інвестиційні компанії, фінансові інститути.

6. *Оптовий чи роздрібний продавець* купує чи продає фізичні активи. Серед моделей типу «дистриб'ютор» ця є найбільш розповсюдженою.

7. *Продавець інтелектуальної власності* купує та продає нематеріальні активи. До цього типу відносять підприємства, які ку-

пують та продають інтелектуальну власність (авторські права, патенти, ноу-хау), здійснюють технологічний трансфер.

8. *Дистриб'ютор людських активів* купує та продає людські активи, під якими розуміють персонал певної кваліфікації або носіїв певних здатностей.

9. *Власник фінансових активів* дозволяє іншим використовувати свої кошти чи інші фінансові активи. Розрізняють два підтипи: кредитори, які забезпечують позичальника коштами на певний строк за узгоджену винагороду, та страховики, які надають клієнтам свої фінансові резерви на випадок настання збитків.

10. *Власник фізичних активів* продає право використання фізичного активу, яким може бути локація чи обладнання. Сплату послуг здійснюють у вигляді орендної плати, плати за вхід.

11. *Власник інтелектуальної власності* купує ліцензію, тобто сплачує за обмежене використання нематеріальних активів. Є три головних різновиди цього архетипу:

а) *видавець*, який надає обмежене право використання інформаційних активів, зокрема програмного забезпечення, баз даних, за ціну чи регулярну плату, паушальні платежі. Коли видавець продає копію інформаційного активу, клієнт отримує визначені обмежені права на використання інформації, але видавець зберігає право повторного видання чи перепродажу інформації;

б) *бренд-менеджер* – оплачує використання торговельної марки, ноу-хау чи інших елементів бренда, у тому числі франчайзингові платежі;

в) *атрактор* – привертає увагу клієнтів через використання телевізійних програм, мережі контактів, після чого продає цю увагу (нематеріальний актив) рекламодавцям. Він може мати суттєвий вплив на створення і розподіл активів, які привертають увагу. При цьому джерело його доходу – це рекламодавці, які доносять цільове звернення до аудиторії.

12. *Підрядник* продає послуги, які в першу чергу надають люди. Зокрема, консультування, освіта, транспортування, медицина, розваги. Дохід формують плата за обслуговування, яка виникає внаслідок виконання функції організації, та комісійні винагороди. У більшості випадків підрядники використовують і власні фізичні активи, які орендують клієнти. Наприклад, сервіс доставки, авіалінії, агентства з організації свят.

13. *Брокер із фінансових активів* знаходить для покупця фінансових активів відповідного продавця та навпаки. Наприклад, біржі, агентства нерухомості, страховики.

14. *Брокер із фізичних активів* знаходить партнерів для купівлі-продажу фізичних активів.

15. *Брокер з інтелектуальної власності* є посередником в угодах із купівлі-продажу нематеріальних активів.

16. *Брокер із людських активів* є посередником у купівлі-продажу людських ресурсів. Наприклад, агентство з працевлаштування.

Залежно від процесу утворення прибутку А. Слівотські та Д. Моррісон [83] поділяють бізнес-моделі за чотирма взаємозалежними параметрами проектування бізнесу компанії (табл. 1.19).

Учені запропонували двадцять дві моделі отримання прибутку: на основі запропонованих рішень споживачів; на основі піраміди продукції; на основі мультикомпонентної системи; комутуючого типу; тимчасового типу; блокбастерного типу; багат шарового прибутку; виробничого типу; від загальної спеціалізації; на основі початково створеної бази споживачів; від установлення фактичного стандарту; на основі бренду; на основі випуску спеціалізованої продукції; на основі місцевого лідерства; на основі трансакційних масштабів; на основі зайняття провідної позиції в ланцюгу цінності; на основі циклічності попиту та пропозиції; на основі післяпродажних послуг; на основі нових продуктів; на основі відносної час-

тки ринку; на основі кривої накопичення досвіду; на основі структури бізнесу з низькими витратами.

Таблиця 1.19

Підхід до типізації бізнес-моделей А. Слівотські та Д. Моррісона [83]

Параметр	Ключова проблема	Ключові питання
Вибір споживачів	Вибір підприємством категорії споживачів для обслуговування	Яким споживачам дійсно надаватиметься справжня цінність; які споживачі дозволять підприємству отримувати прибуток; яких споживачів підприємство не прагне обслуговувати
Отримання винагороди	Спосіб отримання прибутку	Як підприємство здатне отримати винагороду у вигляді прибутку чи частини цінності, створеної для споживачів; якою є модель прибутку підприємства
Диференціація продукції, стратегічний контроль	Здатність підприємства захистити потік прибутків	чому обрані потреби купують; що саме робить пропозицію цінності підприємства унікальною / диференційованою порівняно з конкурентами; які точки стратегічного контролю можуть дозволити підприємству успішно протидіяти споживчій чи конкурентній силі
Вибір масштабів діяльності	Вибір підприємством видів діяльності	Які продукти, послуги та рішення підприємство прагне купити; які види діяльності та функції мають здійснювати на підприємстві; які види діяльності та функції варто віддати підрядникам чи партнерам по бізнесу

А. Дашков і Ф. Симановський використовують галузевий підхід на прикладі меблевого ринку. Вони розподіляють бізнес-моделі на виробничу, виробничу-збутову, девелоперську, конструкторську, посередницьку, дилерську, франчайзингову [42, с. 174]. Запропонована систематизація класифікацій бізнес-моделей сприятиме формуванню комплексного уявлення про них та дозволяє розпо-

чати визначення їх ефективності, зокрема дослідження управлінських, економічних і фінансових результатів підприємств, які використовують бізнес-моделі різних видів (табл. 1.20).

Таблиця 1.20

Систематизація класифікаційних підходів до бізнес-моделей ¹

Розробник	Класифікаційний підхід	Види бізнес-моделей
1	2	3
Г. Чесбро	За двома параметрами: масштаб інвестицій, здійснених для підтримки бізнес-моделі, та ступінь відкритості бізнес-моделі	Недиференційована; диференційована; сегментована; зовні орієнтована; інтегрована з інноваційним процесом; адаптивна
Д. Хойскель, Л. Швайцер	За трьома критеріями: побудова ланцюга створення цінності; ринкова влада новаторів порівняно з власниками комплементарних активів; потенціал генерування доходів	Інтегрована; координатора; «гравця певного рівня»; «творця ринку»
Д. Дебелак	За ступенем присутності на ринку та новітніми технологіями	Класичні та інноваційні
Л. Фролова	За функціональною ознакою	Цілепокладання; організаційно-функціональна; інформаційна; ресурсна; бюджетна; процесна; матрична; компетентнісна
Т. Мелон, П. Уейл, Р. Лай, В. Д'Арсо, Дж. Херман, Т. Апель, С. Вурнер	Залежно від типу активів, залучених у бізнес, та прав на ці активи, які продаватимуться	Підприємець; виробник; винахідник; творець людських активів; фінансовий трейдер; оптовий чи роздрібний продавець;

Продовження табл. 1.20

1	2	3
		продавець інтелектуальної власності; дистриб'ютор людських активів; власник фінансових активів; власник фізичних активів; власник інтелектуальної власності (видавець, бренд-менеджер); підрядник; брокер із фінансових активів; брокер із фізичних активів; брокер з інтелектуальної власності; брокер із людських активів
А. Слівотські, Д. Моррісон	На підставі моделі отримання прибутку	На основі запропонованих рішень споживачів; на основі піраміди продукції; на основі мультикомпонентної системи; комутуючого типу; тимчасового типу; локбастерного типу; багатошарового прибутку; виробничого типу; від загальної спеціалізації; на основі початково створеної бази споживачів; від установлення фактичного стандарту; на основі бренду; на основі випуску спеціалізованої продукції; на основі місцевого лідерства; на основі трансакційних масштабів; на основі зайняття провідної позиції в ланцюгу цінності; на основі циклічності попиту і пропозиції; на основі післяпродажних послуг; на основі нових продуктів;

Закінчення табл. 1.20

1	2	3
		на основі відносної долі ринку; на основі кривої накопичення досвіду; на основі структури бізнесу з низькими витратами
А. Дашков, Ф. Симановський	Галузевий підхід (на прикладі меблевого ринку)	Виробнича; виробничо-збутова; девелоперська; конструкторська; посередницька; дилерська; франчайзингова; бізнес-модель IKEA, DIY

¹ Упорядковано автором.

Постійне вдосконалення, гнучкість і зміна стратегії відображаються у бізнес-моделі як втілення характеристик підприємства, зорієнтованого на пошук нових ринкових можливостей, ринкові пропозиції новацій, що випереджають потреби клієнтів. Результатами функціонування бізнес-моделей стають мережеве співробітництво та створення інтегрованих корпоративних структур. Окрім того, бізнес-модель виступає однією з форм управління знаннями. В результаті дослідження визначень поняття бізнес-модель можна сформулювати, що бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який вимагає прийняття стратегічних рішень по наступних напрямках: вибір сегменту споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; стосунків зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства. На рис. 1.3 запропонована бізнес-модель морського порту «Октябрьск».

Типізація бізнес-моделей, їх порівняльний та динамічний аналіз уможливають моніторинг і дослідження діючих бізнес-моделей підприємства та його конкурентів.

Ключові партнери та стейкхолдери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з покупцями	Категорії споживачів
Державне підприємство «Адміністрація морських портів України»; стивідорні компанії; сюрвеєрські компанії; морські агентства; Державна прикордонна служба	Розвиток порту; операції щодо дотримання безпеки; соціальна відповідальність; захист навколишнього середовища; маркетинг; навчання. Ключові ресурси: інфраструктура; географічне розташування; модель менеджменту	Надання точної інформації для кращого прийняття рішень портовим товариством; сприяння регіональному економічному та соціальному розвитку; надання доступу на ринок для використання ділових можливостей; надання послуг, які додають вартості для логістичних фірм	Довгострокові відносини; спільний розвиток ділових можливостей Канали: інтернет-сайт, преса; прямі продажі; торговельні представники. Події: національні та міжнародні виставки; структуровані програми відвідування порту. Рекламні послуги: прямі продажі; організація подій, що залучають цільову аудиторію, та участь у них (семінари, конференції, виставки)	Експедиторські компанії; нові інвестори
Структура витрат		Потоки доходів		
Операційні; амортизаційні; витрати на технічне обслуговування		Лізинг землі; портові збори; отримання платежів за використання систем портового товариства та інших інформаційних систем порту		

*Рис. 1.3. Бізнес-модель спеціалізованого морського порту «Октябрьск»
(розроблено автором)*

1.3 Науковий підхід до інтеграції зусиль держави та морських портів у забезпеченні морської політики

Інноваційне середовище в Україні розвивається фрагментарно, національні винахідники, ідеї яких могли б бути впроваджені в економіку та обумовити прискорення економічного зростання України, не використовуються, більшого розповсюдження набувають нові зарубіжні технології, послуги та продукти. У зв'язку з цим необхідність наукового обґрунтування інноваційних процесів і системного розвитку інноваційної діяльності українських суб'єктів набуває підвищеної актуальності для країни, що намагається підвищити свою конкурентоспроможність та національний дохід.

Дослідженню теорії та практики менеджменту інновацій присвячено певну кількість праць таких провідних учених, як Ю. Атаманова, О. Давидюк, С. Ільєнкова, Р. Фатхутдінов. У роботах цих авторів теоретично обґрунтовано й уточнено визначення понять «інновація», «інноваційний продукт», «інноваційне підприємство», «інноваційний менеджмент». Разом з тим існують відмінності у підходах до стимулювання інновацій у сучасних економічних відносинах, поглядах науковців на вдосконалення нормативної бази. Зокрема, триває доопрацювання Проекту Інноваційного кодексу України [10] щодо ступеня державного втручання та регулювання інноваційної діяльності, започаткування трансформації економік завдяки інноваціям.

Більшість дослідників відокремлюють процеси стимулювання нововведень за рівнями економіки, розглядають важелі державного регулювання окремо від інструментів менеджменту, що можуть застосовуватися для підтримки генерування нових ідей. У той же час розповсюджені підходи до оцінки ефективності інновацій передбачають розподіл внутрішнього та зовнішнього середовища підпри-

ємства і пропонують відповідні для двох середовищ показники оцінки.

Термін «інновація» став активно використовуватися в перехідній економіці України як самостійно, так і для позначення ряду близьких понять: «нововведення», «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне вирішення» [12] та ін. У літературі нараховується велика кількість визначень.

Нововведення – оформлений результат фундаментальних і прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності щодо підвищення її ефективності [30]. Нововведення можуть оформлятися у вигляді: відкриттів; винаходів; патентів; товарних знаків; раціоналізаторських пропозицій; документацій на новий або поліпшений процес; організаційної, виробничої або іншої структури; ноу-хау; термінів; наукових підходів або принципів; документів (стандартів, рекомендацій, методики, інструкцій та ін.); результатів наукових, маркетингових або інших видів досліджень.

У рамках даного дослідження категорії «нововведення» та «інновація» вважатимемо тотожними.

До основних видів нововведення на підприємстві можна віднести інновації продукції, технологій, персоналу та управлінської діяльності. Інновації продукції є вирішальними з точки зору призначення підприємства – забезпечувати певні потреби суспільства. Однак при цьому необхідно враховувати зв'язок з іншими видами інноваційної діяльності, бо продуктові інновації спричиняють технологічні, кадрові та управлінські інновації.

Аналогічної думки дотримується автор роботи [44], який класифікує інновації за ознакою утримання або внутрішньої структури на технічні, економічні, організаційні, управлінські. Виокремлюють такі ознаки, як масштаб інновацій (глобальні та локальні); параметри життєвого циклу (визначення й аналіз усіх стадій і підстадій),

закономірності процесу впровадження тощо. Отже, не всі інновації можна віднести до управлінського процесу або менеджменту.

Відповідно до законодавства України інноваційним визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більш ніж 70% обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період становлять інноваційні продукти та (або) інноваційна продукція. Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо.

У світовому економічному просторі застосовується парадигма зростання на базі використання знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів.

У 1980-х роках ХХ ст. відбувся інтенсивний сплеск інноваційної активності на міжнародному рівні – стали формуватися національні інноваційні системи. Феномен активізації інноваційної діяльності розвинутих країн заснований на формуванні національних інноваційних систем із спеціальним державним регулюванням і підтримкою систем взаємозв'язку наукової, виробничої та освітньої складових. Усі ці країни використовували певні моделі поширення нововведень. Наприклад, особливістю американських та японських університетів є їх тісний зв'язок із промисловістю та іншими галузями господарства, який виявляється безліччю засобів – від обміну фахівцями і створення при університетах сітки консультаційних структур, які значною мірою впливають на інноваційну діяльність, науково-дослідних лабораторій різних галузей господарства, до оперативних потреб виробництва, які відображаються в навчальних планах університетів.

Однією з таких моделей є модель дифузії. Дифузія – це поширення вже колись опанованої та використаної інновації в нових умовах або нових галузях виробництва, у нових країнах [23]. Дана модель придатна для впровадження в Україні. Про це свідчить,

зокрема, те, що внаслідок дифузії зростає кількість як виробників, так і споживачів. Завдання моделі полягає в моніторингу чинників середовища, які сприяють поширенню інновацій серед більшої кількості виробників, компаній, організацій, які гальмують його.

Проблема взаємодії нововведення з відповідним соціально-економічним оточенням може бути вирішена за рахунок ринкового впливу конкуруючих технологій, товарів. Окрім того, на швидкість поширення (дифузії) інновацій мають великий вплив інноваційна політика держави, існування адекватної інформаційної бази, механізмів функціонування науки та її зв'язків із виробництвом, форми прийняття законодавчих рішень щодо нововведень, способів передавання інформації, механізмів стимулювання інноваційної діяльності, накопичений досвід упровадження нововведень.

Успіх упровадження моделі дифузії нововведень залежить від спрямування науково-технічної діяльності в країні на використання і конкретизацію результатів наукових досліджень та розробок для розширення й оновлення номенклатури, підвищення якості продукції з її наступною ефективною реалізацією на ринку. Об'єктом науково-технічної діяльності має стати саме дифузія нововведень у галузі техніки, технології, економіки, організації та управління, тобто розповсюдження і використання науково-технічних знань у всіх сферах науки, техніки, виробництва.

Науково-технічна діяльність становить основу інноваційної діяльності, яка тісно пов'язана з циклом реалізації та розповсюдження інновацій: роботи, що належать до даного циклу, є переважно прибутковими (серійне виробництво, освоєння новації у споживачів, застосування різних каналів збуту інновацій). Поняття науково-технічної діяльності розроблено ЮНЕСКО і є базовою категорією міжнародних стандартів у статистиці науки і техніки. Відповідно до рекомендацій ЮНЕСКО [85] науково-технічна діяльність,

охоплює три її види: наукові дослідження і розробки; науково-технічна освіта і підготовка кадрів; технічні послуги.

До основних чинників, які визначають темпи і масштаби дифузії нововведень на макрорівні, належать [13]:

Інтернаціональність науки. Результати наукових досліджень швидко стають відомими у світі та широко використовуються у країнах, для яких вони становлять інтерес (секрет «японського дива»).

Розвиток матеріально-виробничої бази відповідних галузей господарства.

Розвиток експериментальної бази, що передбачає не тільки наявність устаткування і лабораторій, але і відповідне ставлення держави, яка підтримує та формує в суспільстві на основі відповідного законодавства й інших чинників необхідний інноваційний клімат. Наприклад, університет не має устаткування, але може за певних умов налагодити з тим чи іншим підприємством взаємозв'язки й використовувати його виробничу базу, лабораторії, устаткування для проведення експериментів.

Кваліфікація робітників. Основа інновацій – це знання. Новації є безпосереднім продуктом людського розуму, активності, інтелекту. Тому створення необхідних умов (одержання інформації, стимулювання праці, навчання персоналу) є основою для зацікавленості в інноваціях працівників організацій. Розмір внутрішнього ринку визначається перш за все розміром національного багатства (внутрішній національний продукт), життєвим рівнем населення.

Розвинена інфраструктура. Вона націлена насамперед на вирішення проблем забезпечення взаємозв'язку між економічними, соціальними і науково-технічними аспектами розвитку в межах єдиної інноваційної політики через інноваційну діяльність. Розвинена інфраструктура – це розвиток ринку інвестицій (капіталу), ринку цінних паперів, ринку конкуренції нововведень.

В Україні відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» стратегічними пріоритетними напрямками на 2011-2021 рр. є: освоєння нових технологій транспортування енергії, упровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії; освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки; освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення та з'єднання, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій; технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу; упровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики; широке застосування технологій більш чистого виробництва й охорони навколишнього природного середовища; розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Державна підтримка інноваційної діяльності, спрямування на комерціалізацію та ринкову апробацію розробок відіграють істотну роль у дифузії нововведень і належному розвитку інноваційної активності підприємств. Така підтримка може позитивно вплинути на економічне зростання суспільства, але тільки в разі цілісного функціонування всього механізму доведення результатів інноваційної діяльності до остаточного споживача, наявності можливостей полегшення етапів упровадження нововведень для авторів ідей, менеджерів інноваційних підприємств.

Таким чином, модель дифузії нововведень на макрорівні безпосередньо залежить від створення державою економічних, організаційно-правових та соціальних умов через певну фінансово-кредитну, податкову, патентну, амортизаційну та іншу політику, яка стимулює як створення, так і впровадження, швидке поширення новацій. Звичайно, до різних товарів, технологій, соціально-

економічних умов застосовуються різні варіанти інноваційної політики з точки зору її спрямованості та впливу на соціально-економічні процеси. До того ж під час дифузії нововведень необхідно брати до уваги можливість адаптації соціально-економічного середовища до певних циклічних змін.

Модель поширення інновацій на мікрорівні базується на внутрішньоорганізаційних етапах упровадження нововведення в окремій фірмі (на підприємстві) чи організації [49]. Упровадження інновації є завжди складним процесом для будь-якої організації, що зумовлене невизначеністю, яка пов'язана із самим нововведенням: недостатньою інформацією про нього та його прибутковість, особливо на ранніх стадіях дифузії. Оцінити відносні переваги інновацій на ранній фазі їх дифузії особливо важко тоді, коли йдеться про радикальні нововведення. Тому значна кількість виробників, як свідчить практика, не завжди йдуть на ризик і віддають перевагу зниженню витрат виробництва за рахунок використання ресурсозберігаючих технологій та модернізації продукції. На думку Й. Шумпетера [15], тільки очікування надприбутку є рушійною силою прийняття рішення про впровадження нововведення на підприємстві.

Якщо інноваційна складова продукту виникла внаслідок упровадження нових технічних рішень (науково-технічний аспект), то підприємство вимушене занурюватися у нові сфери діяльності. Чим глибше підприємство занурюється, тим вище стає його стратегічний ризик, і чим вище рівень новизни концепції та технології, тим вище рівень ризику, пов'язаного з технологічним нововведенням.

Разом з тим ринкова новизна продукту може бути досягнута і без науково-технічних рішень – завдяки змінам у зовнішньому вигляді. Таким чином, рішення про випуск нового товару, новизна якого виникає внаслідок науково-технічного аспекту, є більш складним і ризиковим, ніж рішення про зміну зовнішності, але не-

обхідним, якщо підприємство зорієнтоване на довгострокову конкурентоспроможність. Необхідним процесом внутрішньоорганізаційного рівня управління стає ризик – менеджменту. Сукупний рівень ризиків залежатиме від таких чинників:

ступінь оригінальності та складності концепції, яка визначає сприйнятливість ринку та витрати переходу для користувача (ринковий ризик);

технічний рівень нововведення (технологічний ризик);

ступінь ознайомлення підприємства з технологією, інновацією та ринком (стратегічний ризик).

Урахування ринкового, технологічного та стратегічного ризиків здійснюється на етапах упровадження нововведення на підприємстві (табл. 1.21) [26].

Таблиця 1.21

Внутрішньоорганізаційний шлях нововведення на підприємстві

Етапи опанування нововведення	Сутність діяльності
I. Визначення необхідності в інновації	Обізнаність із проблемою, визнання необхідності в нововведенні; переконання членів організації в необхідності нововведення
II. Збір інформації про інновацію	Первинна обізнаність з інновацією; розширення пошуку інформації про нововведення
III. Попередній вибір нововведення	Оцінка інформації про нововведення, вибір інновації
IV. Прийняття рішення про впровадження нововведення	Розроблення рішення про впровадження інновації, затвердження рішення про впровадження інновації у виробництво
V. Упровадження	Пробне впровадження, повне впровадження і використання
VI. Інституціоналізація (перетворення будь-яких явищ та рухів на організовану установу, упорядкований процес із чіткою структурою відносин, ієрархією влади, дисципліною, правилами поведінки)	Рутинізація (реалізація нововведень у стабільних умовах господарювання), дифузія

Управління ринковим ризиком здійснюється на I-III етапах, технологічним – на IV-V, стратегічним ризиком – на VI етапі.

Типовий процес нововведення на підприємстві, як діяльність зі створення комерційно вигідного товару (ініційованого ринком), відбувається за такою схемою: розробка стратегічних цілей, виявлення потреб ринку в нових výroбах та генерування ідей нових товарів; визначення можливостей фірми для створення цих виробів; здійснення досліджень з метою реалізації цих можливостей; розробка нового виробу (товару); проектування, конструювання виробу; випуск дослідного зразка; пробний маркетинг (випробування дослідного зразка на ринку); запуск виробу в серійне виробництво.

Така схема організації процесу нововведення й управління ним у рамках підприємства передбачає тісну взаємодію функціональних підрозділів управлінської системи, особливо тих, що беруть участь у розробці, виробництві й реалізації нових товарів та обслуговуванні споживачів (рис. 1.4).

Існують й інші підходи до визначення стадій процесу нововведень на підприємстві:

1. Одержання інформації про технології, товар на основі S-подібної кривої.
2. Виникнення проблеми нововведення.
3. Розробка ідей, аналіз властивостей інновації.
4. Відбір ідей, оцінка їх економічної ефективності.
5. Дослідження, розробка, упровадження.
6. Розробка програми технологічного переозброєння підприємства.
7. Виявлення вузьких місць виробництва.
8. Вибір організаційної форми структури виробництва та управління з метою впровадження нововведення.
9. Оперативне управління впровадженням інновації.

Етапи розробки нових продуктів	Внутрішні служби і підрозділи					
	Вище керівництво	Маркетинг	Фінанси	НДДКР	Виробництво	Інші служби (юридичні та ін.)
Установлення цілей	●	▲	▲	▲		
Генерування ідей		●	▲	●	▲	▲
Узагальнення ідей і концепцій	■	●		●	▲	▲
Розробка концепцій (продукту)		●		●	▲	
Оцінка концепцій (продукту)	■		●			
Кінцева оцінка продукту і розробка стратегії маркетингу	■	●		▲	▲	▲
Поточна оцінка продукту	■	●	▲	▲	▲	▲
Упровадження продукту на ринку		●			●	

● – Підрозділ, який несе основну відповідальність за даний етап розробки і впровадження нового продукту.

▲ – Підрозділ, уповноважений стверджувати прийняття рішень.

■ – Підрозділ, який бере участь у розробці та впровадженні нового продукту.

Рис. 1.4. Розподіл повноважень між внутрішньо фірмовими службами під час розробки й упровадження нового продукту [25]

Характерними особливостями такої логіки побудови процесу створення нововведення є зв'язок організаційної структури з вті-

ленням інновацій. Тобто саме цій логіці притаманні риси парадигми інноваційного менеджменту, що як критерій та орієнтир реалізації управлінських функцій і методів виокремлює організаційну структуру. При такій моделі впровадження нововведення на підприємстві в центрі уваги перебуває постійний пошук нових ідей, саме стратегія визначає структуру згідно із загальновідомим принципом Чандлера.

Таким чином, концепція синтезу моделей поширення нововведень базується на врахуванні особливостей взаємодоповнюючих підходів до впровадження нововведень, а саме на підходів до:

- поширення нововведень завдяки свідомому управлінню ринковим, технологічним та стратегічним ризиком на етапах втілення інновації;

- поширення нововведень шляхом взаємодії функціональних підрозділів управлінської системи;

- поширення нововведень з обов'язковими ознаками наявності інноваційного менеджменту, зокрема дотримання принципу Чандлера «Стратегія визначає структуру».

Сформульовано концептуальні засади управління, зорієнтованого на синтез моделей поширення нововведень на макро- та макrorівнях економіки. Таке поєднання можливе саме через використання корпоративного механізму господарювання в морських торговельних портах, який є засобом збільшення управлінського та економічного потенціалу підприємств. Проте його дієвість залежить від низки детермінант, зокрема організаційно-правових форм та організаційних структур, обраних з метою реалізації стратегії розвитку. Для державних підприємств, які стають на шлях перспективної корпоратизації, вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу зумовлений національними інтересами та маркетинговими можливостями ринку. Деталізуємо ці детермінанти на прикладі морських торговельних портів України.

Визначення переваг і недоліків, форми поєднання та механізми впровадження партнерств між державою та приватними інвесторами висвітлено в роботах В. Варнавського, С. Данасарова, О. Полякової. Міжнародна практика управління державно-приватними партнерствами заснована на спеціально розроблених інструкціях та рекомендаціях [77, 78].

У зв'язку з вищезазначеним доцільно конкретизувати специфіку впровадження державно-приватного партнерства в морських портах й управління ним.

Відповідно до закону України «Про морські порти України» [2] морський порт – це визначені межами територія та акваторія, обладнані для обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних та експедиційних робіт, а також інших пов'язаних із цим видів господарської діяльності. Порт – це система, яка є сукупністю взаємодіючих елементів, що становлять цілісне формування, яке має нові властивості, не притаманні його елементам. Головною ознакою будь-якої економічної системи є першість інтересів людей (політичні, економічні, соціальні та ін.), які впливають на її стан і розвиток. Якщо в системі існують антагоністичні погляди, то вони перешкоджають її відновленню. У межах такої економічної системи, як порт, узгодження інтересів виступає одним із завдань налагодження діяльності, де кожен елемент є структуротвірним, а кожна ознака елемента визначає його місце в рамках системи. Саме її цілі зумовлюють конкретну форму існування елементів, а значення кожного з них залежить від взаємодії з іншими. Таким чином виявляється функціональна інтегративність.

Методологічною основою вивчення проблем управління портом є матеріалістична діалектика. Використання конкретно-історичного підходу дозволяє розглянути відносини управління як процеси, що перебувають у стані розвитку та змінюються під впливом певних факторів. Комплексний підхід потрібен для врахування

впливу економічних, політичних, соціальних та суспільних відносин на управління. Використання аспектного підходу надає можливість за видом відносин проаналізувати конкретний результат зв'язку елементів системи.

Державний класифікатор визначає, що організаційно-правова форма господарювання – це форма здійснювання господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності щодо зобов'язань підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо.

Корпоративне підприємство утворене, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє за умови об'єднання майна та (або) підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, через реалізацію корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, у тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Асоційовані підприємства – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та (або) організаційної залежності у формі участі у статутному фонді та (або) управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною [4].

Господарські товариства – це підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та (або) громадянами шляхом об'єднання їх майна й участі у підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. До господарських

належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні та командитні товариства [5].

Об'єднання підприємств – це господарська організація, створена у складі двох або більше підприємств (юридичних осіб) з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань. Об'єднання підприємств утворюється на добровільних засадах або за рішенням органів, що мають відповідне право. До такого об'єднання можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити до об'єднання, утвореного на території інших держав [50].

1. Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих й управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників. У статуті асоціації має бути зазначено, що вона є господарською. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств-учасників. Вони можуть уповноважувати асоціацію представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

2. Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

3. Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення певної спільної господарської мети учасників (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, надані учасниками,

централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у визначеному статутом порядку. У разі досягнення мети створення консорціум припиняє свою діяльність.

4. Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі фінансової залежності від одного з учасників об'єднання або їх групи з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

5. Холдингова компанія – господарський суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій дочірнього підприємства (підприємств). Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування.

6. Філія – відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює всі або частину її функцій. Філія не є юридичною особою. Відокремлена організаційно-правова форма може мати назву структурного підрозділу, відділення тощо [4].

Відповідно до проекту Закону України «Про державно-приватне партнерство» [3] таке партнерство – система відносин між державним і приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються, з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) діючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та користування (експлуатації) такими об'єктами.

Державно-приватне партнерство (ДПП) водночас дозволяє використовувати переваги приватизації, до яких Конференція ООН з торгівлі та розвитку відносить: поширення спектра послуг клієнтам і підвищення вантажообігу; збільшення та полегшення фінансування портових споруд й обладнання; підвищення ефективності управлінської діяльності. Водночас нівелюються ризики залежності від приватних акціонерів, які мають доступ до стратегічних об'єктів національної безпеки та можливість використання монопольного становища у транспортних вузлах.

Вибудовування нової системи управління портами, засноване на державно-приватному партнерстві, дозволяє підвищити якість послуг та ефективність діяльності портів. Ознаками цих процесів є: стабілізація виробничих показників, збереження трудового колективу, проведення комплексу ремонтних робіт на об'єктах портової інфраструктури, своєчасне виконання податкових зобов'язань перед усіма рівнями бюджету, здійснення платежів за енергоресурси, розрахунки з працівниками. Отже, досвід державно-приватного партнерства засвідчує високу перспективність для формування цілісної політики управління портовим господарством в умовах ринкової економіки. У зв'язку з цим необхідно активізувати перехід галузі до нової організації шляхом удосконалення законодавчої бази з розвитку проектів державно-приватного партнерства щодо регулювання інвестиційних угод та економічної безпеки держави.

Розвитку ДПП заважають такі фактори: відсутність механізмів оцінювання, схвалення та контролю відповідних партнерських угод; високі ризики інвестування у капіталоемні об'єкти з довгим строком окупності; передбачена законодавством обмежена кількість форм партнерств (підряд, оренда, лізинг) для вирішення обмеженого кола завдань приватного капіталу.

Механізм формування ДПП з'являється з моменту корпоратизації. Вона дозволяє використовувати відносини власності в різно-

манітних форматах, таких як: започаткування концесійних відносин з інвесторами; продаж акцій та активів; участь робітників підприємства в управлінні (партисипативне управління); створення спільних підприємств і контроль за виконанням зобов'язань інвестора завдяки володінню контрольним (чи управлінським) пакетом акцій.

Ступінь свободи приватного сектору у прийнятті управлінських та господарських рішень визначається при цьому його часткою в акціонерному капіталі. Чим нижча частка приватних інвесторів порівняно з державою, тим менший спектр самостійних рішень вони можуть приймати без втручання держави. Поняття «управлінський пакет акцій» виникає в разі низької концентрації цінних паперів в акціонерів та їх розпилення [27]. Тоді навіть 10-відсоткова концентрація акцій в інвестора дає можливість впроваджувати цільові програми. Наприклад, розповсюдженою є постійна додаткова емісія, яка дозволяє зменшувати вплив власників і збільшувати власну частку в акціонерному фонді.

Для врахування кардинальних змін, які мають місце у світовій портовій системі, сучасні порти поділяють на три покоління [34, с. 216]. Цей розподіл базується не на розмірах або географічному розташуванні об'єкта, не на належності до державного або приватного сектору, а на таких критеріях: політика, стратегія і загальна позиція у справі перспективного розвитку порту; масштаби і розмах діяльності, особливо у сфері інформації, тобто інфраструктури порту; диверсифікація і гнучкість у наданні послуг з огляду на вимоги клієнтів; інтеграція в мультимодальні транспортні системи з метою організації надійного транспортного ланцюга від вантажовідправника до вантажоодержувача.

Принципами роздержавлення та приватизації морських торговельних портів є: планомірність, наукова обґрунтованість й економічна доцільність, вибіркова приватизація, оптимальний розподіл функцій між державним і приватним секторами економіки порту,

ефективність здійснення роздержавлених і приватизованих функцій, принцип «ковзкої» (поетапної) приватизації, економічний контроль з боку державних органів за діяльністю створених господарських та управлінських структур і принцип збереження єдності портової транспортно-виробничої системи [34, с. 218].

Узагальнені показники проектів ДПП у портовій інфраструктурі наведено в табл. 1.22. Протягом 1990-2010 рр. у галузі портового господарства реалізовано 364 проекти ДПП із загальним обсягом інвестицій 54542 млн дол. Причому найбільшу кількість проектів упроваджено за концесійним схемами (176 проектів, або 48% від їх загальної кількості), а найбільший приплив інвестицій припав на проекти «з чистого аркуша» (27887 млн дол., або 51% від загального обсягу інвестицій).

Таблиця 1.22

Проекти державно-приватного партнерства портів [76, с. 6]

Основні показники	Значення
Кількість країн, що застосовують ДПП у морських портах	60
Кількість успішно завершених проектів	364
Регіон світу з найбільшою часткою в загальному обсязі інвестицій	Східна Азія та Тихоокеанський регіон (36 %)
Тип ДПП із найбільшою часткою в загальному обсязі інвестицій	Проекти «з чистого аркуша» (51%)
Тип ДПП із найбільшою часткою в загальній кількості проектів	Концесії (48%)
Скасовані проекти або ті, що перебувають у тяжкому становищі	8, що складає 2% від загального обсягу інвестицій

Як свідчать дані табл. 1.22, вантажні порти, які беруть участь у проектах ДПП, характеризуються високими показниками щодо обсягу залучених інвестицій, гнучкістю та динамічністю, які є основоположними складовими перспективного розвитку.

Механізм управління – це сукупність засобів і важелів впливу у вигляді економічної, соціально-психологічної та розпорядчої

складових. Функції та структура управління – це зміст і форма відповідного процесу. За складом організаційна структура із заданими функціями має відповідати призначенню системи управління. Якщо підрозділи апарату управління не реалізують певних функцій, то структура є неефективною. Взаємозв'язок функцій формує організаційну структуру управління, а їх виконання стає основою вдосконалення цієї структури. Лінійні та функціональні ланки стосуються безпосередньо виробництва (надання послуг) та реалізують певні функції управління.

Критеріями раціональної структури управління є:
відповідність ланок управління функціям управління;
якомога менша кількість рівнів в ієрархії управління;
зосередження функціональних ланок у функціональних вузлах;

реальна можливість участі кожної функціональної ланки в єдиному процесі управління;
виключення дублювання функцій;
якомога менша кількість джерел «прийому» та «виходу» команд у кожної ланки та ін.

Організаційна структура управління документально фіксується у відповідній схемі, штатних розкладах, положеннях про організаційну структуру та посадових інструкціях для виконавців. Експертним шляхом встановлено, що існують три варіанти кількості робітників, безпосередньо підлеглих одному керівнику: 4-7 – підлеглі виконують різні функції; 8-20 – підлеглі виконують схожі функції; 21-40 – підлеглі виконують однакові функції.

Норми керованості мають правильно поєднуватися з централізацією та децентралізацією, які вимірюються коефіцієнтами диференціації та централізації. У менеджменті порту важливе значення має галузеве і територіальне управління. Так, створене відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від

04.03.2013 р. № 133-р «Про погодження пропозиції щодо реорганізації державних підприємств морського транспорту» державне підприємство «Адміністрація морських портів України» діє як державне комерційне підприємство і входить у сферу управління Міністерства інфраструктури України. Одним із завдань підприємства є утримання та забезпечення ефективного використання державного майна, переданого йому в господарське володіння, у тому числі модернізація, ремонт, реконструкція та будівництво гідротехнічних споруд, інших об'єктів портової інфраструктури. Таким чином, підприємство частково виконує функцію галузевого управління.

Галузеве і територіальне управління завжди перебуває у стані вирішення протиріч. З одного боку, це пояснюється балансуванням економіки та захистом інтересів суспільства, а з іншого – прагненням до вільної конкуренції та отримання прибутку. Протиріччя також можуть виявлятися в тому, що: а) галузеве керівництво не завжди бере до уваги місцеві особливості та потреби розвитку портів; б) локальний менеджмент – може не враховувати необхідність гармонійного розвитку портового комплексу країни, що загрожує «голландським ефектом» в економіці. Цей ефект виявляється, коли зростання однієї галузі призводить до занепаду в інших секторах економіки [24, с. 199]. Важливу роль у правильному поєднанні галузевого і територіального управління відіграє вибір організаційно-економічних форм управління.

Проте, як свідчить світовий досвід, потенціал портів може бути реалізований тільки за умови використання інтегрованих концепцій та форм організації, зокрема, концепції партисипативного управління, комбінації системного та ситуаційного підходів, аутсорсингу та аутстафінгу [17, с. 175]. У плановій економіці головним фактором об'єднання галузевого і територіального управління було планування у вигляді виробничо-територіальних комплексів. Вагома проблема їх функціонування полягала у відсутності балансу між

повноваженнями та відповідальністю. Виникали випадки, коли не було кому займатися питаннями територіального регулювання, а профільні органи не мали для цього достатньо повноважень. Сучасними способами вирішення таких протиріч є використання корпоративного механізму господарювання та формування державно-приватних партнерств в управлінні портом.

У порту можна виділити такі управлінські відносини: між керівною та керованою підсистемами (суб'єктно-об'єктні); у межах управлінської підсистеми – між рівнями (вертикальні) та ланцюгами управління (горизонтальні); субординації та координації. За характером організаційних зв'язків – лінійні, функціональні та змішані; за часом існування – тимчасові та постійні.

Операційне адміністрування державою морського порту спрямоване на виконання таких завдань: вибір і формування кооперативних форм господарювання з приватними бізнес-структурами в конкретних сферах; встановлення пріоритетів, розробка інвестиційних пропозицій і ключових характеристик проектів з точки зору публічних інтересів; підготовка й організація процедур відбору приватних партнерів; розробка пакета документації для проектів; проведення переговорів та укладання угод із приватними партнерами; моніторинг та контроль виконання угод приватним партнером із метою забезпечення захисту інтересів держави та партнерства.

Отже, формування державно-приватного партнерства у портах має ґрунтуватися на відповідній організаційно-правовій формі, а управління задля реалізації стратегії – на оптимальній організаційній структурі. Упровадження механізму формування державно-приватного партнерства й управління ним дозволяє підвищити ефективність використання державних ресурсів, гнучкість менеджменту й оперативність управлінських рішень, інвестиційну привабливість об'єктів інфраструктури. Однак у таких умовах підвищу-

ються ризики національної та економічної безпеки, що потребує подальших досліджень у цьому напрямі, усвідомлення нових підходів до розвитку партнерств у ситуації загрози рейдерства та шкоди національним інтересам.

1.4 Стандарти, практики та норми управління ризиками діяльності морських портів

Системний характер нестабільності впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств виступає причиною планування стратегій з урахуванням ризику. В Україні значущість системи управління ризиками визнано в офіційних документах Міністерства фінансів України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, Національного банку України для бюджетних установ, страховиків, банків. Керівники підприємств стикаються з необхідністю інтеграції ризик-менеджменту у процес управління. Тому для проведення оперативних дій із ризик-менеджменту доцільне використання спеціалізованих стандартів, розповсюджених у світовій практиці.

Українські науковці А. Старостіна та В. Кравченко [46, с. 170-185] поглиблюють теорію класифікаційних підходів та розробки програми управління ризиками. О. Кузьмін [28, с. 25-98] розглядає еволюцію поглядів на ризик-менеджмент в економічній науці та ризики інноваційної діяльності. В. Гранатуров [18] досліджує процеси нейтралізації фінансових, податкових та інвестиційних ризиків. Праці російських авторів О. Лобанова, А. Чугунова, М. Рогова [29, с. 517-618; 40, с. 203-228] присвячено управлінню ринковими ризиками та концепції інтегрованого ризик-менеджменту на рівні підприємства. В. Буянов – один із небагатьох, хто акцентує увагу на

практичних проблемах ризикології, зокрема, на технології управління стратегічними ризиками. На його думку, «стратегічне ризик-планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між місією, цілями, потенційними можливостями, ризиками та шансами. Воно спирається на чітко сформульовані програмні доктрини, меморандуми, виклад допоміжних цілей і завдань та інтуїтивне уявлення про майбутнє» [14, с. 244-254]. В. Буянов пропонує модель стратегічного ризик-плану із семи розділів: цілі та завдання, набір стратегій, інтегральні ризики, функціональні стратегії, встановлення полів ризику, опис ризиків операцій, капіталовкладення.

У науковій та діловій спільноті тривають дискусії та розробляються пропозиції щодо розвитку ефективних інструментів і методів у стратегічному й оперативному управлінні. Вартість підприємства – це похідна від ризику та віддачі. Кожне управлінське рішення підвищує, захищає або зменшує вартість підприємства. Ефективне досягнення стратегічних цілей можливе при побудові системної послідовності управління впливовими ризиками на всіх стадіях роботи та в усіх підрозділах організації таким чином, щоб рівень прийнятих ризиків був оптимальним. Подібний підхід обумовлює актуальність оцінки ризиків та управління ними для визначення значущості кожного окремого ризику та сукупного ризикового навантаження, яке є супутнім при досягненні загальних цілей підприємства. Підходи до ризик-менеджменту з метою реального використання в бізнесі мають бути практичними, стійкими та легкими для розуміння.

Зарубіжна практика свідчить, що керівництво успішних і динамічно зростаючих компаній достатньо широко застосовує управління ризиками як в окремих функціональних сферах бізнесу компанії (виробництво, фінанси, кадри тощо), так і в рамках компанії загалом (стратегічний, комплексний, інтегральний ризик-

менеджмент). У світі впровадження управління ризиками розглядають на основі таких стандартів.

1. COSO пропонує дослідження сучасних практик оцінювання ризиків, які є найбільш корисними з точки зору ефективності прийняття управлінського рішення. Відповідно до COSO ERM [60] метою ризик-менеджменту є фокусування управління на найбільших загрозах і розробці відповідних заходів щодо цих викликів. Алгоритм оцінювання включає 6 етапів: ідентифікація ризиків; розробка критеріїв оцінки; оцінка ризиків; оцінка взаємного впливу ризиків; встановлення пріоритетів за ризиками; реагування на ризики.

I етап. Результати ідентифікації ризиків можуть бути представлені у вигляді списку (переліку) ризиків та можливостей, зокрема за групами (фінансові, операційні, стратегічні), підгрупами (ринкові, кредитні, ризики ліквідності), для бізнес-одиниць або корпоративних функцій і фінансових проектів. Саме розуміння природи ризиків підприємства становить основу побудови їх портфеля. Кожен ризик може впливати на управління на рівні бізнес-підрозділу або у функціональному розрізі. Перелік ризиків має бути побудований відповідно до пріоритетів власників бізнесу та цілей, на яких сконцентована увага членів правління.

II етап. Розробка пріоритетів оцінки – це формування загального набору критеріїв для застосування в розрізі роботи бізнес-одиниць, функцій і проектів вкладення капіталу. Типовою оцінкою є встановлення вірогідності та обсягів впливу. Багато практиків відзначають доцільність оцінювання ризиків за такими додатковими вимірами, як чутливість і швидкість реагування на зміни.

III етап. Оцінка ризиків полягає у присвоєнні цінності кожному ризику та потенційної вірогідності з використанням визначених критеріїв. Дві стадії – якісна та кількісна – послідовно доповнюють одна одну.

IV етап. Оцінка взаємодії між ризиками. Оскільки вони не існують в ізоляції один від одного, підприємства повинні враховувати їх взаємний вплив й упроваджувати управління цим впливом. Навіть незначні ризики в результаті такої взаємодії можуть спричинити значну шкоду або створити величезну можливість. Унаслідок цього підприємства схильні до інтегрованого чи цілісного бачення ризиків із використанням таких технік, як матриця взаємного впливу, агрегований розподіл вірогідностей.

V етап. Встановлення пріоритетів – це процес визначення переваг ризик-менеджменту шляхом порівняння фактичного рівня ризиків із плановим та відносно лінії толерантності до ризиків. Ризик розглядається не тільки у вимірах фінансової значущості та вірогідності, але і в розрізі суб'єктивних критеріїв впливу на безпеку та репутацію.

VI етап. Реагування на ризики. Відповідно до результатів оцінювання ризиків розглядаються опції впливу на них (прийняття, скорочення, розподіл, уникнення), виконується аналіз витрат і вигід, формується стратегія реагування та розробляється план. Детально процес ідентифікації та управління ризиками розглянуто у COSO Enterprise Risk management Integrated Framework (2004 p.) [60].

Традиційний підхід до розробки критеріїв оцінки у вигляді визначення вірогідності та значущості є недосконалим. Загальновідомо, що події з низькою вірогідністю реалізуються занадто часто, а багато подій із високою вірогідністю – ніколи. Отже, цих двох критеріїв недостатньо. У зв'язку з цим корисним є пошук відповідей на такі питання: як швидко виникає ризик, наскільки оперативно необхідно відреагувати на нього чи покрити його, як довго можна залишатися толерантним. Відповіді можна дати, спираючись на вимірювання швидкості виникнення ризику та його чутливості. Ця ін-

формація надає розуміння необхідності різкої адаптації або можливості очікування.

Без встановлення стандарту або норм неможливо порівнювати і виявляти сукупний вплив ризиків на організацію. Більшість спеціалізованих для цієї мети шкал стосуються вірогідності та значущості. Вони являють собою ранжування і фіксацію вимірів для подальшої чіткої інтерпретації та використання. Чим детальнішою є шкала, тим більш чіткою буде інтерпретація для користувачів. Основною метою складання шкал є знаходження доцільного балансу між зручністю і повнотою. Шкали мають розмежувати відмінності рівнів ризиків. COSO рекомендує шкалу з п'ятьма категоріями. Оскільки кожній організації притаманні свій рівень капіталізації, розмір, галузева специфіка та культура, шкали мають бути індивідуалізованими.

Стандарт «COSO II» Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «COSO») є результатом реалізованого у 2001 р. спільно з компанією «Price Water House Coopers» проекту з розробки принципів ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management Integrated Framework). Відповідно до розроблених принципів ризик-менеджмент – це процес, що охоплює всю діяльність підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління; спосіб застрахувати діяльність підприємства від можливих помилок менеджменту або ради директорів; технологія виявлення ризиків та управління ними [60].

Стандарт «COSO II» покликаний вирішити такі завдання: визначити рівні ризику відповідно до стратегії розвитку; удосконалити процеси прийняття рішень щодо реагування на ризики, які виникають; скоротити кількість непередбачуваних подій і збитки у господарській діяльності; визначити сукупність ризиків; управляти су-

купністю ризиків; використовувати сприятливі можливості; раціонально використовувати капітал.

Чотири категорії бізнес-завдань COSO II:

- 1) стратегічні цілі (strategic) – цілі високого рівня, співвіднесені з місією та баченням організації;
- 2) операційні цілі (operations) – ефективне і результативне використання ресурсів;
- 3) цілі у сфері підготовки звітності (reporting) – достовірність звітності;
- 4) цілі у сфері дотримання законодавства (compliance) – дотримання законодавчих і нормативних актів.

2. Стандарт, розроблений Федерацією європейської асоціації ризик-менеджерів FERMA – Federation of European Risk Management Association [61] спільно з Інститутом ризик-менеджменту Великобританії, Асоціацією ризик-менеджменту та страхування і Національним форумом ризик-менеджменту в громадському секторі і прийнятий у 2002 р. При розробці цього стандарту значний внесок зробили організації, які на професійному рівні здійснюють управління ризиками [41]. Цей документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію і технологію оцінки й аналізу ризиків, загальні обов'язки ризик-менеджера. Відповідно до стандарту FERMA до обов'язків фахівця з ризиків належать: розробка програми управління ризиками; супровід її реалізації; координація співробітництва підрозділів організації; створення програм зі зменшення витрат ; впровадження заходів щодо підтримки безперервності бізнес-процесів. У цьому стандарті ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління організації. Дотримуючись його, організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності окремих і загальних дій. Ризик-менеджмент має бути інкорпорований у колектив-

ну культуру організації, прийнятий і схвалений керівництвом, а потім донесений до кожного співробітника як загальна програма розвитку з постановкою конкретних завдань на місцях.

3. Один із небагатьох законодавчо затверджених стандартів у сфері управління ризиками – «Закон Сарбейнса-Окслі» [81], який є частиною законодавства США про цінні папери. Мета даного закону є відновлення довіри суспільства до корпоративної звітності. Він спрямований на реформування обліку, корпоративного управління та фінансової звітності у публічних акціонерних товариствах. Його реалізація спрямована на те, щоб акціонери, керівництво, директори, регуляторні органи, кредитори, інвестори та ринок загалом були впевнені в достовірності опублікованої фінансової звітності.

Закон розглядає питання внутрішнього контролю, а також опосередковано регулює процес управління ризиками. У ньому немає вказівок щодо розробки конкретних процедур фінансового контролю, проте пропонується алгоритм аудиту даних. Розділ 404 цього закону вимагає, щоб керівництво компанії здійснювало оцінку системи внутрішнього контролю і складало відповідний звіт, який має включати заяву про відповідальність керівництва за створення і підтримку адекватної структури та процедур внутрішнього контролю щодо фінансової звітності. Відповідно до закону основними джерелами фінансових ризиків є: точність обчислення доходів; рішення щодо закупівлі та своєчасності постачання; процес управління виробництвом; витрати на робочу силу і точність виконання робіт.

Однак «Закон Сарбейнса-Окслі» не гарантує успішності дій і процедур. Компаніям необхідний свій стандарт, що допомагає скласти регламенти й інструкції, які визначають: принципи взаємодії між структурними підрозділами щодо управління ризиками; чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами компанії у сфері управління ризиками; систему контро-

лю та повноваження контрольних структурних підрозділів; норми і вимоги за операціями, які несуть ризик.

4. Рекомендації щодо використання принципів та реалізації управління ризиками. Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization of Standardization) розробила словник термінів ISO Guide 73:2009 [65]. Дослідження міжнародних і національних стандартів управління ризиками показало розбіжність у трактуванні основних понять щодо стандартів і підходів до ідентифікації зовнішніх і внутрішніх ризиків та побудови організаційних схем процесу ризик-менеджменту. Для розв'язання цієї проблеми Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 (Управління ризиками. Принципи та рекомендації. – Risk Management Principles and Guidelines [66]), урахувавши недоліки попередніх версій. У результаті стандарт характеризується простою мовою написання; ґрунтується на найкращій практиці управління ризиками; викладений зрозумілою термінологією; поліпшує та доповнює наявні стандарти; забезпечує рекомендації щодо організації системного управління ризиками. Він охоплює рекомендації щодо вибору і застосування методів оцінки ризику. Використання тих чи інших методів оцінки подано у вигляді спеціальних посилань на інші міжнародні стандарти, у яких концепція та застосування цих методів розглянуто глибше. У стандарті ISO 31000:2009 описано системний підхід до оцінки ризиків та управління ними, що потребує від рад директорів зарубіжних корпорацій використання ефективних програм, у рамках яких акціонери повинні отримувати повну інформацію про ризики, з якими стикається компанія, і заходи для їх нейтралізації.

По суті ISO 31000:2009 є документом, який може допомогти організаціям розробити власні підходи до управління ризиками. Упроваджуючи цей стандарт, компанія може порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом та поділитися

власним. Стандарт розкривається за допомогою викладених у ньому принципів: створення і захист вартості організації; інтегрування в усі організаційні процеси; частина процесу прийняття рішень; урахування невизначеності; систематичність, структурованість і своєчасність; ґрунтування на доступній надійній інформації; відповідність вимогам; урахування людського і культурного факторів; зрозумілість і прозорість; динамічність, повторюваність і схильність до змін; постійне вдосконалення організації.

Оцінка ризику відповідно до ISO 31000:2009 складається з трьох етапів: ідентифікація, аналіз, безпосередня оцінка. Останній процес має бути систематичним; аналіз – пов’язаний із дослідженням кожного виду ризику, його наслідків та їх імовірностей. Після оцінки приймають рішення щодо визначення рівня ризику і за попередньо встановленими критеріями встановлюють пріоритетні ризики. Важливим є такий етап управління, як удосконалення існуючих та розробка й упровадження нових методів управління ризиками. Цей етап охоплює оцінку та вибір альтернатив, аналіз витрат і переваг та оцінку нових ризиків, що можуть бути спричинені вибором того чи іншого методу управління ризиками.

Чинний стандарт ISO 31000:2009 не включає багато важливих понять фінансового ризик-менеджменту, зокрема «капітал під ризиком» або «рентабельність з урахуванням ризику». Також серед технік оцінки ризиків не згадано жодних методів фінансової математики, таких як, наприклад, Value at Risk (VaR) та ін.

5. У 2002 р. у Великобританії було опубліковано Стандарт з управління ризиками, що описує загальну концепцію, яка може бути застосована до будь-якої компанії. До його розробки доклали зусиль такі провідні організації: Інститут ризик-менеджменту [67]; Асоціація ризик-менеджменту і страхування [57]; Національний форум ризик-менеджменту в суспільному секторі [73]. Вказівки щодо внутрішнього контролю містяться також в Об’єднаному ко-

дексі корпоративного управління Британської ради фінансової звітності [62] у новій редакції, що діє з 2008 р. На сьогодні на міжнародному рівні затверджена лише термінологія у сфері менеджменту ризику ISO/IEC Guide 73:2002 [79], загальні ж вимоги до змісту процесів менеджменту, їх структури і складу містяться в національних стандартах.

Слід згадати також Південноафриканський стандарт «KING II», який являє собою збірник типових рішень у практиці ризик-менеджменту, він постійно поповнюється та є посібником для навчання відповідних фахівців. У цьому стандарті доступно виражена ідеологія процесу і бажані стадії. В австралійсько-новозеландському документі AS/NZS 4360:2004 (Risk Management Australia / New Zealand Standard [54] зроблено акцент на впровадженні практик управління ризиками в культуру організації, управлінні потенційними можливостями зазнати збитку або отримати прибуток.

Розглянемо офіційно затверджені норми впровадження систем управління ризиками в Україні.

1. Постановою Правління Національного банку України № 361 від 02.08.2004 р. схвалено «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» [7]. Відповідно до документа ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка містить стратегію і тактику управління, спрямовані на досягнення основних бізнес-цілей банку. Ефективний ризик-менеджмент містить: систему управління; систему ідентифікації та вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю). Документ є ґрунтовним з точки зору термінологічного апарату. У ньому пропонуються конкретні методи оцінки ризиків, такі як капітал під ризиком, стрес-тестування. Основним методом управління ризиками вважається хеджування. Уточнюється, що прийняття ризику має супроводжуватися отриманням

за це відповідної компенсації (економічної вигоди). Метою управління ризиками є сприяння підвищенню вартості власного капіталу банку. Вказується необхідність поширення корпоративної культури з управління ризиками, проте не визначені заходи, які цьому сприяють. Виокремлено п'ять груп ризиків: форс-мажорних обставин, країни, зовнішньополітичний, правовий, макроекономічний. Визначено внутрішні документи, задіяні підрозділи, відповідна організаційна структура.

2. До Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах включено розділ III «Управління ризиками» [8]. У ньому зазначено, що управління ризиками є складовою управління установою, для виконання завдань і функцій та здійснюється керівниками всіх рівнів, працівниками установи. Під ризиком розуміють явище з негативними наслідками. Управління ризиками охарактеризовано як сукупність процесів ідентифікації, оцінки, вибору способів впливу та контролю. Ідентифікація передбачає визначення та класифікацію ризиків за категоріями і видами. За категоріями ризику поділяють на зовнішні, ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням установою відповідних функцій і завдань, та внутрішні, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням установою покладених на неї функцій та завдань. За видами ризику поділяють на нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, кадрові, фінансово-господарські та ін. Слід відзначити, що така класифікація є доволі поверхневою і потребує доповнення.

Оцінка може здійснюватися за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих ризиків та суттєвості їх впливу на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення стратегічних цілей. Пропонується складання таблиць (матриць) класифікованих та оцінених за критеріями

ймовірності виникнення та впливу ризиків, визначених для конкретних функцій чи завдань, із зазначенням заходів контролю, відповідальних осіб, термінів й індикаторів виконання таких заходів тощо.

3. Інша інтерпретація вимог до організації та функціонування системи управління ризиками затверджена в розпорядженні Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [9]. Відповідно до цього документа управління ризиками – це процес, спрямований на виявлення, визначення, оцінку та врегулювання ризиків, а також на контроль за дотриманням допустимих меж ризиків. Уперше вжито розповсюджене у світовій практиці поняття «карта ризиків» та деталізується стратегія управління ними. Виокремлено такі групи ризиків: андеррайтинговий, ринковий, дефолту контрагента, операційний та ризик учасника фінансової групи. Зокрема, ринковий ризик складається з ризику інвестицій в акції, ризиків процентної ставки та спреду, майнового та валютного ризиків, ризику ринкової концентрації. Ризик дефолту контрагента представлений як неспроможність суб'єкта (боржника та будь-якого дебітора) виконати взяті на себе будь-які договірні зобов'язання перед страховиком. Операційний – ризик фінансових втрат, що виникає через недоліки управління, процесів обробки інформації, контрольованості, безперервності роботи, надійності технологій, а також через помилки та несанкціоновані дії персоналу. Ризик учасника фінансової групи – небезпека негативного впливу на фінансовий стан страховика – учасника фінансової групи, викликаний погіршенням фінансового стану іншого учасника групи, до складу якої входить страховик.

Сучасні практики управління ризиками та їх оцінки узагальнено у стандарті COSO – ERM та COSO ERM Integrated Framework. Визначено, що ризик-менеджмент має відповідати структурі цілей та організаційній структурі, упроваджуватися у процес аналізу зов-

нішнього середовища, постановку цілей, визначення факторів ризику, оцінку та реагування на ризики, контроль, інформацію та комунікації. У COSO II запропоновано алгоритм, методологію розробки критеріїв та шкал оцінювання ризиків. У стандарті ISO 31000:2009 враховано людський і культурний фактори, встановлено пріоритети за ризиками, охоплено ризики з позитивними та негативними наслідками, проте не використано фінансово-економічних показників оцінки ризиків. Стандарт FERMA зорієнтований на кількісну та якісну оцінку і звітування, призначений у першу чергу для ризик-менеджерів і не є обов'язковим [61].

Отже, аналіз найбільш відомих і використовуваних міжнародних стандартів, практик та українських норм управління ризиками дозволив виявити основні відмінності у структурі елементів процесу ризик-менеджменту. Головна різниця між стандартами, розробленими за функціональною ознакою, полягає в тому, що вони в першу чергу орієнтуються на галузеве бачення проблем, пов'язаних із ризиками, не деталізують методології, інструментів і процесів управління ризиками.

Галузеве управління ризиками в морському порту для захисту від терористичних ризиків регулюється Міжнародним кодексом з охорони суден і портових засобів [69], який набув чинності 12.12.2002 р. Його впровадження відбулося несподівано швидко та мало значний вплив на вартість морського транспорту. Теоретично Кодекс мав на меті забезпечення саме стандартизації оцінювання ризику, що дозволяє уряду виявляти зміни в рівні вразливості суден і портових споруд. Для цього уряд здійснює оцінку безпеки портових споруд, що складається з трьох етапів:

ідентифікація та оцінка важливих активів й інфраструктури, яка є ключовою для порту, також оцінюються структури, які в разі пошкодження можуть спричинити значні збитки життю, економіці чи навколишньому середовищу;

виявлення загроз, які впливають на ключові активи, щоб визначити першочергові заходи безпеки;

встановлення ступеня підпорядкованості ризику у фізичній безпеці, структурній інтегрованості, транспортній інфраструктурі, комунікаціях. Після цього можлива точна оцінка урядом потенційного ризику.

Концепція ризик-менеджменту Кодексу полягає в ряді мінімальних вимог до функціональної безпеки, зокрема: плани безпеки, наявність спеціалістів з безпеки та спеціалізованого обладнання. Дії щодо ризик-менеджменту включають моніторинг і контроль доступу, моніторинг діяльності людей та переміщення вантажів, забезпечення комунікацій.

Окрім цього, міжнародна морська організація присвоює порту ідентифікаційний номером, який надає позначку щодо відповідності статусу безпеки. Для визначення впливу загроз на потужності порту уряд встановлює три рівні безпеки, які відповідають нормальному, середньому та високоризикованому становищу. Такі рівні, визначені для корабля або порту, є своєрідними тригерними системами, які вказують на ступінь використання заходів щодо управління ризиками.

Відповідальність за шкоду та збитки, яких зазнають портова адміністрація та оператори терміналу, є причиною зростання попиту на страхування відповідальності та ризик-менеджмент [55, с.19]. Незважаючи на наявність вимог до безпеки, сукупний обсяг ризикового навантаження зростає, що є трендом сьогодення. Окремим напрямом удосконалення ризик-менеджменту порту є система ризик-менеджменту навколишнього середовища (Maritime Environmental Risk Management System – MERMS), яка містить: ідентифікацію джерел екологічних ризиків; постановку цілей; виявлення відповідності нормам законодавства та регулювання екології, здоров'я та безпеки; відповідність релевантним конвенціям Міжнарод-

ної морської організації та Кодексу торговельного мореплавства, відповідність усім керівництвам OCIMF (Oil Companies International Marine Forum), Інституту сертифікованих судових брокерів [68], Співтовариства міжнародних газових і танкерних операторів [84], Асоціації незалежних власників танкерів та операторів нафтових, хімічних та газових танкерів [70]. Стандартизація управління морськими ризиками навколишнього середовища має включати:

- визначення джерел екологічного ризику, таких як ділянки обробки та зберігання вантажів, приміщення для очищення ємностей тощо;

- встановлення цілей та завдань;

- відповідність законам і нормам щодо навколишнього середовища, здоров'я та безпеки;

- організацію та відповідальність за реалізацію управління ризиками;

- призначення ризик-менеджера для проведення аудиту;

- встановлення стандартних операцій ідентифікації та перевірки екологічних ризиків;

- фіксацію процедур запобігання небезпеці, практика реалізації яких має відбуватися в реалістичних умовах;

- наявність системи підтримки та звітності;

- організацію морського форуму з навколишнього середовища, де скарги та пропозиції від зацікавлених сторін можуть бути обговорені;

- навчання управлінського персоналу навичкам взаємодії зі ЗМІ та групами тиску з питань навколишнього середовища.

Стандартизацію з екологічного ризик-менеджменту рекомендовано встановити за трьома напрямками діяльності:

- 1) управління судноплавством при регулюванні руху з урахуванням впливу небезпечних вантажів та об'єктів, що перевозяться;

- 2) управління плануванням, яке також має враховувати зміну

ризикового навантаження в рамках довгострокової стратегії розвитку, планування та досліджень у порту;

3) управління комерційним розвитком, яке враховує ризики субпідрядників, залучає нові бізнеси, у тому числі туристичні сервіси.

У кожному напрямі відповідно до стандартів мають бути відділи безпеки та екології, а їх діяльність має координуватися в рамках групи, підпорядкованій правлінню (адміністрації, ради директорів) порту. Залежно від того, чи є призначення порту туристичним, чи є воно індустріальним, менеджмент порту може встановлювати більш жорсткі стандарти дотримання екологічних норм безпеки та запобігання загрозам забруднення, ніж це вимагається нормативно-правовими національними актами. Прикладом є прагнення портом Роттердам встановлення спільної Європейської портової політики портів щодо довкілля, щоб питання вартості впровадження високих стандартів захисту екології не переважало над питанням захищеності від ризику. У зв'язку з цим у порту Роттердам задіяно двадцять осіб штату, безпосередньо відповідальних за захист довкілля, не враховуючи тих, хто працює над дослідницькими проектами.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [19; 20; 35-38].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р // Офіційний вісник України. 2013. № 61. Ст. 2194.

2. Закон України «Про морські порти України» № 4709-VI від 17.05.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>. – Назва з екрана.

3. Закон України «Про державно-приватне партнерство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20120803>.

4. Державний класифікатор «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://law.leschishin.org/nor007.php>.

5. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.profiwins.com.ua/legislation/kodeks/1134.html>. – Назва з екрана.

6. Наказ Міністерства інфраструктури № 163 від 19.03.2013 р. «Про заходи щодо реорганізації державних підприємств морського транспорту, і створення державного підприємства «Адміністрація морських портів України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.mtu.gov.ua/uk/mtzu_decrees/32829.html. – Назва з екрана.

7. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного Банку України № 361 від 02.08.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=8FEB6509DBF0607D5EED2597BBED0CFE?id=36985> (дата звернення: 01.10.2017).

8. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: Наказ Міністерст-

ва фінансів України № 995 від 14.09.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=351955&cat_id=362118&search_param=%F0%E5%EA%E5%EC%E5%ED%E4%E0%F6%B3%FF&searchPublishing=1 (дата звернення: 09.12.2015).

9. Про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг № 295 від 04.02.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0344-14> (дата звернення: 08.09.2017).

10. Проект Інноваційного кодексу України. – Х.: Право, 2011. – 136 с. – «Інноваційне суспільство і розвиток законодавства».

11. Акатов Н.Б. Бизнес-модели и их применение в управлении инновационным саморазвитием компании : учеб.-метод. пособие / Н.Б. Акатов; отв. ред. А.В. Молодчик. – Пермь : Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 196 с.

12. Атаманова Ю.Є. Господарсько–правове забезпечення інноваційної політики держави/ Ю.Є. Атаманова.– Харків: Видавництво «ФІНН». – 2008. – 424 с.

13. Бубенко П.Т. Інноваційна економіка [Електронний ресурс] / П.Т. Бубенко. – Режим доступу : <http://lection.com.ua/economics/inneco/innovatsiyna-ekonomika-zmist>. – Назва з екрана.

14. Буянов, В. П. Рискология (управление рисками): учеб. пособ. / В. П. Буянов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Экзамен, 2003. – 384 с.

15. Василевская И.В. Инновационный менеджмент/ И.В. Василевская. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 327 с.

16. Вашакмадзе Т. Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании / Т. Т. Вашакмадзе // Экономика и жизнь. – 2012. – № 16 (45). – С. 35–45.

17. Вильский Г. Б. Управление морским портом / Г. Б. Вильский, И. Н. Гончаров, Ю. Ю. Крук, Е. Д. Крушкин. – Одеса : Фенікс, 2010. – 428 с.

18. Гранатуров В. М. Податковий ризик держави: визначення та класифікація / В. М. Гранатуров, І. Б. Ясенова // Фінанси України. – 2007. – № 10. – С. 86–95.

19. Григор'єв Г. С., Ненно І. М. Розвиток інтеграційних процесів у національному макроекономічному середовищі / Г. С. Григор'єв, І. М. Ненно // Вісник ОНУ. Серія «Економіка». – 2017. – Том 21. – Випуск 5 (58). – С. 7–75.

20. Григор'єв Г. С., Ненно І. М. Транспарентність у національному макроекономічному середовищі / Г. С. Григор'єв, І. М. Ненно // Вісник ОНУ. Серія «Економіка». – 2017. – Том 22. – Випуск 6 (59). – С. 40–43.

21. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.

22. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. Россия. – Март 2009. – URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/>.

23. Завлина П. Н. Инновационный менеджмент / П. Н. Завлина, А. С. Казанцева, Л. Є. Миндели. – Справ. Пособие / Под ред. – М. ЦИСН, 2010.

24. Зверяков М. И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М. И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.

25. Ковалишин П. В. Інноваційний менеджмент. Актуальні питання / П. В. Ковалишин. – Економіст (укр.). – 2009. – № 6. – С. 60–63.

26. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

27.Кудрицька Н.В. Інвестиційне партнерство держави та бізнесу на транспорті: шляхи і проблеми [Електронний ресурс] / Н. В. Кудрицька // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2008. – Вип. 22. – С. 223-227. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuzt_2008_22_53.pdf. – Назва з екрана.

28.Кузьмін О. Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навч.-метод. посібник / [О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак]. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 176 с.

29.Лобанов А. А. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / [А. А. Лобанов, А. В. Чугунов]. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 936 с.

30.Лозовский Л. Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л. Ш. Лозовский, В. А. Райзберг, А. А. Ратновский – Москва: ИНФРА-М, 1999. – 272с.

31.Меркт О.В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищу. – Автореферат дисертації кандидата економічних наук. – Київ: НАУ, 2002. – 18 с.

32.Мертенс А. 5 инструментов для развития вашей бизнес-модели. – Киев: IFC, 2011. – 64 с.

33.Місія порту Роттердам 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/port-vision-2030>.

34.Минакова С.М., Минаков В.М. Экономические основы реструктуризации морских торговых портов Украины / С.М. Минакова, В.М. Минаков // Экономические инновации. – 2009. – Вып. 39. – С. 214–223.

35.Нєнно І. М., Радованова К.В. Концепція синтезу моделей поширення нововведень на макро і макрорівнях економіки страхівика / І. М. Нєнно, К. В. Радованова // Вісник соціально-

економічних досліджень Одеського державного економічного університету. – 2011. – Вип. 3 (43). – С. 197–203.

36.Ненно І. М. Бізнес-модель розвитку морського торговельного порту / І. М. Ненно // Вісник ОНУ. Серія "Економіка". – 2016. – Том 21. – Випуск 7-2 (49). – С. 7–75.

37.Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств / І. М. Ненно // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова. – 2016. – С.34–39.

38.Ненно І. М. Порівняльний огляд стандартів, практик та норм управління ризиками в Україні і за кордоном / І. М. Ненно // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 3 (58). – С.151–166.

39.Плани розвитку українських морських торгових портів [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Адміністрації морських портів України. – Режим доступу : http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=235&lang=ua.

40.Рогов В., Чудаков А. Управление рисками / А. Рогов, А. Чудаков. - Москва: ТНТ. – 2012. – 340 с.

41.Родионова М. Е. Комплексное управление рисками: обзор зарубежных стандартов / М. Е. Родионова // Управленческие науки. – 2003. – № 4. – С. 23–26.

42.Симановский Ф. Классификация бизнес-моделей / Ф. Симановский // Лестной вестник. – 2010. – № 1. – С. 180–185.

43.Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

44.Слюсаренко О. О. Словник підприємця / О. О.Слюсаренко, Д. Д. Огородніков, В.Л. Наконечний– К.: РВПС України, НАН України, 2010. – 207с.

45.Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций //Менеджмент инноваций. – 2010. – №. 1. – С. 6-15.

46.Старостина А. О. Риск-менеджмент: теория и практика: учеб. пособ. / А. О. Старостина, В. А. Кравченко. – Киев: ИВЦ «Издательство «Политехника», 2004. – 200 с.

47.Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р // Офіційний вісник України. 2013. № 61. Ст. 2194.

48.Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова // Известия российского государственного педагогического университета им. А. Герцена. – 2009. – № 92. – С. 95–105.

49.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – Питер, 2010. – 442.

50.Федоренко В.Г. Політична економія [Електронний ресурс] / В.Г. Федоренко. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/16400116/politekonomiya/obyednannya_pidpriyemstv_formi_osoblivosti_gospodarskoyi_diyalnosti. – Назва з екрана.

51.Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. – К. : Центр учебной литературы. – 2012. – 384 с.

52.Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.

53.Швайцер Л. Концепция и эволюция моделей бизнеса / Л. Швайцер // Эковест. Исследовательский центр ИПМ. – 2007. – № 6 (2). – С. 146–168.

54.AS/NZS 4360:2004 (Risk Management Australia / New Zealand Standard. – Available at: <https://shop.standards.govt.nz/catalog/31000%3A2009%28AS%7CNZS+ISO%29/view>.

55. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations / P. Alderton. – London.: Informa, 2008. – 429 pp.

56. Amit R. Value creation in e-business / R. Amit, C. Zott // Strategic Management Journal. – 2001. – № 22. – P. 493-520.

57. The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC. – Available at: <https://www.airmic.com/>

58. 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. – 2002. – № 11. – P. 529–555.

59. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business School Press, 2003.

60. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary [Electronic source] / COSO. – Access: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf (date of refer: 21.11.2013).

61. FERMA – Federation of European Risk Management Association. – Available at: <http://www.ferma.eu/>

62. Financial Reporting Council. – Available at: <https://www.frc.org.uk/>.

63. Global Reporting Initiative Standards. – Available at: <https://www.globalreporting.org/standards>.

64. Green H. Throw out your old business model / H. Green // Business Week. – 1999. – № 3621 (march). – P. 22–23.

65. ISO Guide 73:2009. Risk management. Vocabulary / International Organization for Standardization [Electronic source]. – Access: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=44651 (date of refer: 21.11.2013).

66.ISO 31000:2009. Risk Management Principle and Guidelines. [Electronic source]. – Access: <https://www.iso.org/standard/43170.html> (date of refer: 9.11.2016).

67.The Institute of Risk Management. – Available at: <https://www.theirm.org/>.

68.Institute of Chartered Shipborkers. – Electronic source. – Available at: <https://www.ics.org.uk/>.

69.International Ship and Port Facility Security. – Electronic source. – Available at: file:///C:/Users/HP/Desktop/ISPS_Code_rus.pdf

70.INTERNATKO. – Electronic source. – Available at: <https://www.intertanko.com/>.

71.Mahadevan B. Business Models for Internet-based E-commerce. An anatomy / B. Mahadevan // California Management Review. – 2000. – № 42. – P. 55–69.

72.Malone Thomas W. Do Some Business Models Perform Better than Others? / Malone Thomas W., Peter Weill, Lai Richard K., D’Urso Victoria T., Herman George, Apel Thomas G., Woerner Stephanie L. // MIT Sloan Working Paper 4615-06, May 2006. – 34 p.

73.The National Forum for Risk Management in the Public Sector [Electronic source]. – Available at: <http://www.taforum.org/Members/2209>.

74.Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwald, Y. Pigneur. – John Wiley&Sons Inc., Hoboten, New Jersey, 2010. – 288 p.

75.OECD 2014. Making ports competitive. In the Competitiveness of Global Port-Cities, OECD Publishing, Paris. DOI. – Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205277-6-en>.

76.Private Participation in Infrastructure (PPI) Project Database [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ppi.worldbank.org/features/March2015/H1_2014_Global_PPI_Update_FINAL.pdf.–10.11.2012. – Назва з екрана.

77.Public Private Partnership: A Guide for Local Government // Ministry of Municipal Affairs in British Columbia. May 1999. http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library/public_private_partnerships.pdf. – Назва з екрана.

78.Public Private Partnership Handbook // Ministry of Finance in Singapore. October 2004. http://www.mof.gov.sg/policies/attachments/Revised_PPP_Handbook_Oct_04.pdf. – Назва з екрана.

79.Risk management Vocabulary Guidelines for use in standards ISO/IEC Guide 73:2002. – Available at: <https://www.iso.org/standard/34998.html>.

80.Rothaermel F. T. Incubement's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation / F. T. Rothaermel // Strategic Management Journal. – 2001. – № 22. – P. 687–699.

81.Sarbanes-Oxley Act. – Access: <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>.

82.Shafer S. M. The power of business models // S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder // Business Horizons. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 199-207.

83.Slywotskiy A., Morrison D. The profit zone. How strategic business design will lead you to tomorrow profit. – New York. – Random House – 1997. – p. 181.

84.The Society of International Gas Tanker and Terminal Operators (SIGTTO). – Electronic source. – Available at: <http://www.sigtto.org/>.

85.United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation. – Режим доступу: <http://www.unesco.org>.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАКРОПОЛІТИЧНИМИ ТА МІКРОЕКОНО- МІЧНИМИ РИЗИКАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

2.1 Методичні положення управління ризиками політики розвитку потенціалу морських портів

Інтегрований ризик-менеджмент на рівні підприємства (Enterprise Risk Management – це підхід, який набув поширення у ХХІ ст. З одного боку, увага до нього обумовлена підвищенням нестабільності міжнародної економіки, залежністю національних економік від глобальних фінансових та економічних криз, необхідністю відстеження й моніторингу загрози банкрутства підприємства, що є метою інтегрованого ризик-менеджменту; з іншого – визначення ризику як фактора впливу на стратегію дає потенційні можливості отримання додаткового прибутку, адже ризик – це не тільки потенційний збиток, але і шанс, який виникає за умови дотримання оптимального ризикового навантаження. У зв'язку з цим аналіз і систематизація практичних та наукових підходів до ризик-менеджменту є важливим і актуальним завданням.

Дослідженню управління ризиками присвячено значну кількість наукових праць українських і зарубіжних науковців. Практики управління ризиками на макро- та мікрорівнях демонструють високу динаміку впровадження ризик-менеджменту й моніторингу ризиків як невід'ємних складових системи управління. Насамперед це стосується фінансових установ і транснаціональних компаній, за якими встановлений пруденційний нагляд та які виокремлюють ризик як об'єкт впливу та можливий фактор додаткового прибутку або втрат. У сучасній економічній та управлінській науці активно

здійснювалася систематизація визначень ризик-менеджменту, причому дослідники спиралися на галузеві стандарти управління ризиками. Однак їх інтерпретація потребує врахування практичних підходів до управління ризиками сучасності.

Сьогодні в науковому товаристві існує багато різнопланових поглядів на визначення поняття «управління ризиками», проте єдиний методологічний підхід до його трактування відсутній. І. Бланк вважає, що об'єктом управління є саме фінансові ризики [4, с. 33]. Досі точаться дискусії щодо відмінності або подібності категорій «стратегічний» та «інтегрований» ризик-менеджмент. При цьому одні вчені-економісти й спеціалізовані організації ототожнюють ці терміни, інші, зокрема С. Шрікант [58, с. 71] й А. Слівотські, вважають, що стратегічний ризик-менеджмент потребує окремої дослідницької методології та практики впровадження. Окремі автори [1, с. 422] досліджують процеси обґрунтування господарських рішень в умовах ризику, критерії ефективності таких рішень, доцільні методи управління ризиком. Вони пропонують включати оцінювання ризиків до функції прогнозування в системі стратегічного планування підприємства.

Наукові публікації вітчизняних авторів свідчать про ототожнення або розмежування понять «стратегічний ризик-менеджмент» та «інтегрований ризик-менеджмент». У зв'язку з цим доцільно уточнити трактування категорії «інтегрований ризик-менеджмент».

Результати аналізу трактувань поняття «управління ризиками сучасного підприємства» систематизовано в табл. 2.1.

У результаті узагальнення можна стверджувати, що обов'язковими елементами або етапами ризик-менеджменту є послідовна ідентифікація ризиків, їх оцінка, вибір та використання методів відповідно до пріоритетних загроз.

Таблиця 2.1

Визначення поняття «управління ризиками» (ризик-менеджмент) ¹

Автор, джерело	Визначення
1	2
Ф. Дорфман [46]	<i>Ризик-менеджмент</i> – це управління організацією загалом або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки), а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів. Ризик-менеджмент – це логічний розвиток та виконання плану взаємодії з потенційними збитками. Метою програми ризик-менеджменту є управління задля запобігання збиткам компанії та захисту її активів. Процес ризик-менеджменту включає ідентифікацію та вимір потенційних збитків; вибір найбільш ефективних методів контролю та запобігання фінансовим збиткам; упровадження та моніторинг результатів
Є. Конроу [44]	<i>Ризик-менеджмент</i> – це акт чи практика взаємодії з ризиком. Він включає планування ризику, оцінку (ідентифікацію та аналіз) факторів ризику, розробку альтернатив запобігання ризику для визначення того, як змінився рівень впливу ризиків, документування загальної програми управління ризиками
Т. Бартон, У. Шенкір, П. Вокер [2]	<i>Інтегрований ризик-менеджмент</i> – управління ризиками, яке координується вищим керівництвом. При цьому кожен співробітник організації розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи. Ризик-менеджмент є безперервним та розширеним процесом, який розглядає всі ризики та можливості організації
Є. Конроу [39]	<i>Управління ризиками</i> – це насамперед відповідальність на всіх рівнях прийняття рішень. Це політика, планування, структура управління та система управління, яка формується тільки вищим керівництвом підприємства. Завданням ризик-менеджменту є збереження статутного капіталу та наявної акціонерної вартості фірми і створення додаткового капіталу. Для підтримки високого рівня зростання капіталу використовують динамічну концепцію управління ризиками. Вона полягає в наявності двох тенденцій: пристосування, тобто зменшення втрат від небезпек та ризиків; розвиток, що виявляється в орієнтації на прибуток від сприятливих можливостей

Продовження табл. 2.1

1	2
А. Лобанов [20]	<i>Ризик-менеджмент</i> на рівні підприємства (Enterprise Risk Management – ERM) або <i>інтегрований ризик-менеджмент</i> – це нова філософія стратегічного управління, що виникла внаслідок революційної зміни мети ризик-менеджменту. Вона полягає у відмові від захисної мінімізації ризику на користь випереджального проактивного управління ним. Об'єктом аналізу й управління в рамках корпоративного ризик-менеджменту виступає сукупний чи інтегральний ризик банкрутства підприємства. Кількісною мірою є волатильність ринкової вартості підприємства, для оцінки якої використовується стандартне відхилення вартості акцій. Успішна реалізація ERM можлива при взаємодії чотирьох ключових компонентів: організаційний супровід; методологічне забезпечення, яке включає кількісну оцінку схильності до ризику та розрахунок економічного ефекту й ефективності (Economic Value Added – EVA); перевірка на стійкість (стрес-тестування); інформаційно-аналітичні системи
В. Буянов [6]	Кінцева мета традиційного ризик-менеджменту відповідає традиційній цільовій функції підприємництва: отримання максимального прибутку та оптимального прийнятного для підприємця співвідношення прибутку і ризику. <i>Традиційний ризик-менеджмент</i> є системою управління ризиком та фінансовими (і певною мірою економічними) відносинами, які виникають у процесі управлінських дій. Ризик-менеджмент у традиційному та новому парадигматичному розумінні включає процедури побудови стратегій, а на їх базі – вибір оптимальної тактики. <i>Стратегія ризик-менеджменту</i> – це сукупність процедур, правил, алгоритмів тощо з управління ризиком у невизначеній господарській ситуації, заснована на прогнозуванні ризику та методах його зниження. На основі цієї сукупності вибираються варіанти та приймаються альтернативні рішення. У стратегії ризик-менеджменту використовуються такі правила: максимум виграшу; оптимальна достовірність результату; оптимальне коливання результату (за показниками дисперсії, коефіцієнта варіації, стандартного відхилення); оптимальне поєднання виграшу та ризикового навантаження. Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керованої (об'єкт управління) та управляючої (суб'єкт управління). Функціями об'єкта, яким є ризик чи ризикові вкладення капіталу, стає побудова економічних

Продовження табл. 2.1

1	2
	відносин між суб'єктами господарського процесу. Функції суб'єкта управління ризиками, яким є ризик-менеджер, – це прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання та контроль. Ризик-менеджмент є самостійною формою підприємництва
Е. Уткін, Д. Фролов [34]	<i>Ризик-менеджмент</i> розглядається як система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, які виникають у процесі бізнесу. Як і попередники, автори виокремлюють об'єкт, суб'єкт та їх функції
Г. Чернова, А. Кудрявцев [37]	<i>Управління ризиком (ризик-менеджмент)</i> – це процес прийняття і виконання управлінських рішень, який мінімізує несприятливий вплив на організацію чи особливості збитків, викликаних випадковими подіями
Е. Човушян, М. Сидоров [38]	<i>Управлінням ризиком</i> – комплекс заходів, які забезпечують організації надійне існування чи застерігають від непередбачуваних втрат і збитків. До складу цих заходів включено: виявлення ризику; оцінку ризику; регулювання рівня ризику
RIMS [51]	<i>Стратегічне управління ризиками (СУР)</i> – це бізнес-дисципліна, яка досліджує дії щодо невизначених і невикористаних можливостей, що впливають на стратегію організації. СУР представляє еволюцію в галузі управління ризиками, яка відбулася на основі таких основних принципів: 1) значення вартості – визначає основи і підходи для створення, зберігання та захисту вартості підприємства, яке одночасно виступає джерелом конкурентної переваги; 2) відображення – адресоване ненавмисним наслідкам і потенційним загрозам, що виникають у результаті створених оперативних планів, призначених для виконання стратегії; 3) структурованість – призначена оцінювати ризики й заохочувати до компромісів відповідно до схильності організації до ризику; 4) інформування – підвищення обізнаності щодо ризиків та прийняття свідомих рішень з урахуванням ризику в рамках стратегічних рішень на рівні ради директорів і виконавчого керівництва; 5) динаміка – визнає позитивний і негативний вплив на вартість підприємства (наприклад, на прибуток, грошовий потік, капітал, репутацію і диференціацію ринкової позиції), зумовлений новими і динамічними змінами в навколишньому середовищі; 6) заснування на процесі – прикладний метод і процес

Продовження табл. 2.1

1	2
	прийняття стратегічних рішень, операційного втілення цих рішень і реагування на галузеві, економічні або технологічні зміни; 7) умовність – оцінка стратегії в контексті значних внутрішніх і зовнішніх умов, таких як організаційні можливості, середовище, сильні сторони, події, тенденції та політика акціонерів; 8) опосередкованість – встановлює пріоритети та здійснює управління стратегічними факторами впливу за рівнем релевантності, значущості й невизначеності у прийнятті ризику, а також пом'якшення стратегічних ризиків; 9) міждисциплінарність – охоплює перетинання стратегічного планування, управління ризиками та втілення стратегії; 10) орієнтація на сценарій – концентрація на розрахунку інвестицій, потреби в ресурсах та розподілі капіталу через сценарії та стрес-тестування. <i>Інтегрований ризик-менеджмент (ERM)</i> – це стратегічна бізнес-дисципліна, яка сприяє досягненню цілей організації шляхом управління повним спектром своїх ризиків та управління їх сукупним впливом у вигляді взаємопов'язаного портфеля ризиків. Порівняно з колишніми підходами до управління ризиками інтегрований ризик-менеджмент являє собою значну еволюцію, що проявляється у: 1) охопленні всіх сфер організаційного впливу ризику (фінансового, операційного, звітності, дотримання, управління, стратегічного, репутаційного та ін.); 2) встановленні пріоритетів та управлінні загрозами за принципами портфельного менеджменту замість ситуативного управління; 3) оцінюванні портфеля ризиків у контексті всіх значущих внутрішніх і зовнішніх факторів середовища, систем, обставин і зацікавлених сторін; 4) визнанні, що індивідуальні ризики в рамках всієї організації взаємопов'язані і можуть створити об'єднану експозицію, яка відрізняється від суми індивідуальних ризиків; 5) забезпеченні структурованого процесу для управління всіма ризиками незалежно від їх кількісного чи якісного характеру; 6) розгляді ефективного управління ризиками як конкурентної переваги; 7) прагненні впровадити управління ризиками як компонент в усіх найважливіших рішеннях у рамках усієї організації

Продовження табл. 2.1

1	2
Керівництво з інтегрованого управління ризиками [52]	Підхід до управління ризиками включає кілька видів діяльності в дизайні процесу: розвиток розуміння організації та її контексту з метою виявлення чинників, які можуть істотно вплинути на розробку підходу до управління ризиками та його процес; формування загальної політики управління ризиками за підтримки вищого керівництва; визначення сфери відповідальності в управлінні ризиками в рамках організації; виділення ресурсів для впровадження і підтримки системи управління ризиками в рамках організації; конкретизація стандартного процесу управління ризиками, у тому числі загальної термінології; встановлення комунікацій і механізмів звітності з управління ризиками
Глосарій Swiss Re [51]	<i>Ризик-менеджмент</i> – управлінський інструмент для виявлення та всебічної оцінки ризиків, заснований на знаннях і досвіді в галузі природничих наук, технологій, економіки і статистики
Дж. Трейнор [61]	<i>Управління ризиками</i> включає: встановлення правлінням організації ризик-апетиту (консервативний чи агресивний); ідентифікацію ризиків відповідно до цілей (наприклад, для капіталу або прибутковості) і їх причин за видами – кредитний, ринковий, операційний та ін.; використання узгодженого методу вимірювання ризику – кредитна градація, вартість з урахуванням ризику тощо; залучення менеджерів первинного ризику – співробітників, які відповідальні за ризики – менеджери зі зв'язків, продавці, операційний персонал та ін.; використання інформації з метою сприяння моніторингу ризиків; контроль рівня прийняття ризику через ліміти, делеговані повноваження тощо; незалежність управління ризиками для забезпечення переваг
Глосарій Solvency II [57]	<i>Стратегічний ризик</i> – ризик зміни вартості компанії як результат її неспроможності впровадити відповідні бізнес-плани та стратегії, прийняти рішення, розподілити ресурси, адаптуватися до змін у діловому середовищі
Basel II [42]	<i>Ризик-менеджмент</i> – ідентифікація ризиків, кількісне вимірювання ризиків, пом'якшення впливу ризиків, мінімальне розподілення капіталу

1	2
ERM Integrated Framework [49]	Відповідно до COSO ERM метою <i>ризик-менеджменту</i> є фокусування управління на найбільших загрозах і розробці заходів з їх нейтралізації. Алгоритм процесу включає такі етапи: ідентифікація ризиків; розробка критеріїв оцінки; оцінка ризиків; оцінка взаємного впливу ризиків; встановлення пріоритетів за ризиками; реагування на ризики

¹ Складено автором.

Ключовою характеристикою інтегрованого управління ризиками підприємства виступає відповідальність менеджменту на всіх рівнях прийняття рішень. При цьому систему управління розглядають на базі функціонального та системного підходів у рамках суб'єктно-об'єктної взаємодії. Ефективне впровадження ризик-менеджменту в систему управління можливе за умови кількісного вимірювання конкретизованими індикаторами та встановлення ризик-апетиту управлінням корпорації.

Слід зауважити, що здебільшого наукові підходи сконцентровані на управлінні потенційними загрозами. Цілями інтегрованого ризик-менеджменту і науковці, і практики вважають запобігання банкрутству та збільшення вартості компанії. Практики виокремлюють стратегічний та інтегрований ризик-менеджмент. Останній виступає структурованим процесом управління портфелем ризиків із необхідним втіленням таких компонентів: організаційний супровід, інформаційно-аналітичні системи, стрес-тестування та методологічне забезпечення. Ключова характеристика стратегічного управління ризиками полягає у відповідальності директорів за втілення планів компанії.

Таким чином, управління ризиками є об'єктом підвищеної уваги – як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Визначення цього поняття конкретизується в урядових документах, окремих стандартах, серед професійних об'єднань страховиків і ризик-менеджерів, у директивах Європейського парламенту, галузевих ін-

струкціях для банків і страховиків, нормах пруденційного нагляду для транснаціональних фінансово-промислових груп.

На основі аналізу й узагальнення розглянутих підходів пропонується трактування ризик-менеджменту як економічної категорії, яка є складовою процесу управління підприємством у вигляді послідовної ідентифікації ризиків, їх оцінки, впливу на портфель ризиків із використанням методу управління ризиками та моніторингу ризиків. Встановлено, що метою ризик-менеджменту є створення додаткової вартості компанії за умови запобігання банкрутству.

Удосконалення системи управління потребує впровадження інтегрованого ризик-менеджменту на рівні підприємства, що має ґрунтуватися на принципах системності, організаційного впливу, управління портфелем, дотримання встановленого правлінням ризик-апетиту.

Поняття «ризик» найчастіше асоціюється з дефіцитом прибутку чи наявністю збитку. Сучасна інтерпретація поняття є різноманітною. Так, ризиком виступає об'єкт, на який можливо чи неможливо вплинути або завдяки якому можна отримати прибуток. Ризик-менеджмент спрямований на пошук засобів прийняття на себе допустимого рівня ризику. Переважно прибуток визначається як винагорода за свідоме прийняття ризику – у цьому проявляється зрушення парадигми від його старої інтерпретації як збитку. Ризик-менеджмент сьогодення набув трансформації – від застосування методів трансферу й уникнення ризиків до проактивного підходу з метою створення вищої вартості підприємства. Сучасний погляд полягає в інтерпретації ризику більше як можливості, ніж загрози. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє організації брати на себе вище ризикове навантаження.

Концепцію інтегрованого ризик-менеджменту сучасності детально описано в документі COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary [49]. Критичний аналіз

цього документа з урахуванням здобутків інших зарубіжних авторів дозволяє погодитися з таким переліком компонентів інтегрованого ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management – ERM) [54, с. 52]:

1. Корпоративне управління, до функцій якого належить затвердження рівня ризикового навантаження відповідно до схильності до ризику, вертикально по організаційній структурі організації.

2. Лінійний менеджмент у вигляді бізнес-стратегії відповідно до схильності до ризику.

3. Портфельний менеджмент, у рамках якого обмірковуються інвестиції та дії щодо управління фондами інвестування.

4. Трансфер ризику – передача надмірно концентрованого чи неефективного ризику.

5. Аналіз ризику – розробка прогресивних аналітичних інструментів.

6. Інформаційні й технологічні ресурси – створення інтегрованих баз даних для реалізації системних можливостей управління.

7. Управління для стейкхолдерів з метою підвищення прозорості для них (рис. 2.1).

1. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ		
2. ЛІНІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	3. ПОРТФЕЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	4. ТРАНСФЕР РИЗИКУ
5. АНАЛІЗ РИЗИКУ		6. ІНФОРМАЦІЙНІ Й ТЕХНОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ
7. УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ		

Рис. 2.1. Компоненти інтегрованого ризик-менеджменту

Конкретизуємо практику виявлення ризиків морського порту, їх проявів, впливу на них, а також здійснення моніторингу. Для цього необхідно: класифікувати ризики бізнес-моделей морських портів; описати наслідки прояву ризиків морських портів; сформу-

вати способи впливу на ризики і методи управління ними у бізнес-моделях морських портів; визначити індикатори оцінювання та моніторингу ризиків бізнес-моделей морських портів; запропонувати методи управління ризиками бізнес-моделей морських портів.

Для виявлення ризиків політики розвитку потенціалу морських портів використано такі методи: інтерв'ю; аналіз первинних документів управлінської та фінансової звітності; фінансово-економічний; організаційної структури підприємства; полів ризику; експертна оцінка. Ризики ідентифіковані та розподілені та пронумеровані авторкою за трьома рівнями відповідно:

Рівень 1 – ризики, які практично не має можливості контролювати; вони належать до елементів оточення, в якому функціонує порт: 1.1 політичні ризики; 1.2 макросоціальні ризики; 1.3 ризики приватизації / націоналізації або конфіскації майна; 1.4 макроекономічні ризики; 1.5 макрофінансові ризики; 1.6 форс-мажорні ризики; 1.7 екологічні ризики та ризики виникнення техногенних катастроф; 1.8 ризики сезонності; 1.9 специфічні ризики зернових вантажів; 1.10 специфічні ризики чорних і кольорових металів.

Рівень 2 – ризики, які порт не може контролювати морський порт, але на які може впливати державна морська політика: 2.1 ринкові ризики; 2.2 валютні ризики; 2.3 споживчі ризики; 2.4 ризики конкуренції; 2.5 ризики форми власності, участі (при державно-приватному партнерстві); 2.6 ризики ціноутворення; 2.7 законодавчі ризики; 2.8 податкові ризики; 2.9 ризики регулювання.

Рівень 3 – внутрішньоорганізаційні ризики, якими може керувати морський порт: 3.1 виробничі й управлінські ризики; 3.2 комерційні ризики; 3.3 кадрові ризики; 3.4 технологічні (експлуатаційні) ризики; 3.5 інвестиційні ризики; 3.6 соціальні ризики; 3.7 фінансові ризики (3.7.1 неплатоспроможність; 3.7.2 зниження фінансової стійкості; 3.7.3 підвищення рівня беззбитковості; 3.7.4 падіння ефективності (оборотності); 3.7.5 зниження рентабельності;

3.7.6 неадекватне оцінювання активів та їх знецінення; 3.7.7 неадекватний розрахунок собівартості й перевищення операційних витрат); 3.8 кредитні; 3.9 виникнення сукупного ризику банкрутства.

Опис джерел і факторів ризиків порту наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Джерела ризиків і класифікація ризиків порту ¹

Вид ризику	Джерело / фактор ризику
1	2
<i>Ризики рівня 1</i>	
Політичні ризики	Непередбачувані дії уряду, політична нестабільність
Макросоціальні ризики	Військові дії, громадянські заворушення, безлади і протести, дії міжнародних і неурядових (громадських) організацій, протести населення
Ризик приватизації / націоналізації або конфіскації майна	Високий рівень корупції та надлишкова бюрократія органів державної влади
Макроекономічні ризики	Економічна нестабільність, спад національної економіки, зниження ВВП, купівельної спроможності населення, інфляція, ембарго, обмеження на імпорт або експорт
Макрофінансові ризики	Фінансова нестабільність, зміна напрямів міжнародних потоків капіталу, складність інструментів хеджування, скорочення бюджетного фінансування
Форс-мажорні ризики	Природні явища, землетруси, шторми, повені, пожежі, громадянські заворушення, військові дії
Екологічні ризики та ризики виникнення техногенних катастроф	Стихійні лиха, значна густота населення і велика кількість промислових підприємств у містах, висока зношеність інфраструктури
Ризики сезонності	Погіршення погодних умов, коливання попиту, специфіка вантажів
Специфічні ризики зернових вантажів	Врожайність зернових культур, споживання хлібних продуктів, середньодушове виробництво, імпорт зернових культур, середні експортні ціни, світове виробництво зерна, споживання зернових культур, середні ціни виробників зерна
Специфічні ризики чорних і кольорових металів	Фінансовий результат підприємств металургійної промисловості, середні ціни на виробництво і продукцію чорних і кольорових металів, експорт та імпорт чорних і кольорових металів

Продовження табл. 2.2

1	2
<i>Ризики рівня 2</i>	
Ринкові ризики	Коливання відсоткових ставок, коливання цін на експортовані клієнтами вантажі, коливання цін на сировину в діяльності провідних клієнтів
Валютні ризики	Коливання валютних курсів, зміни умов угод, введення обмежень на валютні операції
Споживчі ризики	Партнерські відносини, витіснення провідних клієнтів, надмірна залежність від деяких великих клієнтів, висока концентрація бізнесу з невеликими виробничими потужностями, неадекватне розуміння пріоритетів клієнта
Ризики конкуренції	Урядові плани щодо заснування кептивних портів, розвиток портів-конкурентів, прихід зарубіжних конкурентів (концесіонерів)
Ризик форми власності, ризик участі (при державно-приватному партнерстві)	Залежність від акціонерів і держави
Ризики ціноутворення	Втручання держави у формування цін і тарифів на виконувані роботи, надані послуги
Законодавчі ризики	Складність, нестабільність, неточність і неоднозначність законодавчих норм та зміни в них
Податкові ризики	Зміна податкового законодавства, податкові претензії
Ризики регулювання	Зміни вимог щодо ліцензування, судової практики з питань, пов'язаних із діяльністю порту, правил митного контролю та мит
<i>Ризики рівня 3</i>	
Виробничі та управлінські ризики	Перевитрати сировини, палива, енергії, підвищення вартості на них, збільшення обсягів виробництва; низька дисципліна постачання, перебої з електроенергією, неповнота, неточність, несвоєчасність інформації, неефективна організаційна структура управління
Комерційні ризики	Спад і витіснення попиту, введення обмежень на надання послуг, несприятлива зміна ринкової кон'юнктури; виплати штрафів, непередбачуваних мит і відрахувань
Кадрові ризики	Невідповідність кваліфікації кадрів, труднощі добору кваліфікованих кадрів, операційні помилки персоналу, злочинні дії, проблеми делегування повноважень і комунікацій, незбалансованість повноважень і відповідальності персоналу; звільнення топ-менеджерів, недієздатність ключових працівників

Закінчення табл. 2.2

1	2
Технологічні (експлуатаційні) ризики	Фізичний і технічний стан обладнання, використання застарілих технологій, висока зношеність основних фондів
Інвестиційні ризики	Неправильний вибір об'єкта інвестування, допущення помилок при розробці ТЕО, помилковий вибір інвестиційних партнерів
Соціальні ризики	Невиконання соціальних зобов'язань, звільнення працівників та підвищення соціальної напруженості
<i>Фінансові ризики:</i> неплатоспроможність	Зміна ліквідності за рахунок скорочення обсягів оборотних активів, збільшення коротко- і довгострокових зобов'язань, зменшення обсягів надходжень від дебіторів; невідповідність графіка повернення боргів термінам утворення готівки; порт витрачає більше коштів, ніж отримує; короткострокові зобов'язання зростають швидше, ніж здатність отримувати готівку
зниження фінансової стійкості	Зниження частки власних коштів у сумі пасиву, зменшення розміру власного капіталу й оборотних активів, збільшення довго- і короткострокових зобов'язань
підвищення рівня беззбитковості	Зменшення виручки, збільшення змінних і постійних витрат
спад ефективності (оборотності)	Зміна обсягів виручки і вартості активів, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованостей, витрат на виробництво і реалізацію, зростання вартості запасів
зниження рентабельності	Зниження середньогалузевої рентабельності, зміна чистого й операційного прибутку, виручки, вартості активів і величини власного капіталу
неадекватне оцінювання активів і їх знецінення	Зміна цінової кон'юнктури
неадекватний розрахунок собівартості та перевищення операційних витрат	Помилки в розрахунках і методології розрахунків, зростання цін
Кредитні ризики	Недобросовісність і неплатоспроможність контрагентів, кредитних установ
Сукупний ризик банкрутства	Кумуляція негативних факторів впливу на порт

¹ Розроблено автором.

Систематизація стратегічної та поточної діяльності, експертні опитування співробітників морських торговельних портів України та інтерв'ю з ними дозволили класифікувати ризики і виявити наслідки їх реалізації в морському торговельному порту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Наслідки реалізації ризиків морського торговельного порту ¹

Вид ризику	Прояв ризику / наслідки його реалізації
1	2
<i>Ризики рівня 1</i>	
1.1. Політичні	Втручання у внутрішню діяльність порту, втрата ринку, зниження капіталізації
1.2. Макросоціальні	Нездатність уряду виконати свої договірні зобов'язання; порушення державних гарантій; соціальні заворушення, що спричинили заподіяння шкоди майновим інтересам підприємства, перешкоджання втіленню нових проектів порту
1.3. Приватизації / націоналізації або конфіскації майна	Можливість повної або часткової втрати коштів, експропріація власності приватних інвесторів (концесіонерів)
1.4. Макроекономічні	Зміна в обсягах і структурі торгівлі, скорочення обсягів навантажувально-розвантажувальних робіт
1.5. Макрофінансові	Недостатність реальних наявних грошових потоків, скорочення обсягів навантажувально-розвантажувальних робіт
1.6. Форс-мажорні	Втрата основних засобів
1.7. Екологічні та ризики виникнення техногенних катастроф	Несприятливі зміни в моделі землекористування та використання інфраструктури навколо порту
1.8. Сезонності	Перерви в роботі
1.9. Специфічні ризики зернових вантажів	Зміни обсягу та структури торгівлі, скорочення обсягів навантажувально-розвантажувальних робіт
1.10. Специфічні ризики чорних і кольорових металів	Зміна в обсягах і структурі торгівлі, скорочення обсягів навантажувально-розвантажувальних робіт
<i>Ризики рівня 2</i>	
2.1. Ринкові	Скорочення обсягів навантажувально-розвантажувальних робіт
2.2. Валютні	Вплив коливань курсу валют на прибутковість; підвищення процентної ставки за кредитами (облікової ставки НБУ), якщо в угоді прописана умова поточної ринкової ставки; зміна витратної та цінової конкурентоспроможності

Продовження табл. 2.3

1	2
2.3. Споживчі	Зниження попиту на перевалку і транспортування вантажу в порту, втрата клієнтів, різкі коливання експорту
2.4. Конкуренції	Розширення діяльності прилеглих портів, цінові війни, демпінг, виникнення нових портів-конкурентів, поглинання і злиття
2.5. Форми власності, участі (при ДПП)	Можлива неузгодженість при формуванні стратегії розвитку порту
2.6. Ціноутворення	Незаплановане підвищення цін на обладнання та матеріали, необхідні для здійснення проекту, необґрунтоване зростання цін на ресурси
2.7. Законодавчі	Різноманітність інтерпретацій чинних законодавчих норм
2.8. Податкові	Перешкоди подальшому капіталовкладенню та прибутковому веденню справ, розрив контрактів через незалежні від порту причини, збільшення податкових платежів та інших відрахувань у результаті зміни ставки податків
2.9. Регулювання	Обмежене використання об'єктів, включаючи природні ресурси
<i>Ризики рівня 3</i>	
3.1. Виробничі й управлінські	Збільшення матеріальних витрат, збільшення транспортних, накладних та інших витрат; створення надлишкових виробничих потужностей; несвоєчасне виконання та / або низька якість навантажувально-розвантажувальних робіт, зниження якості товару в процесі обігу (транспортування, зберігання); можливість незатребуваності побудованого об'єкта, неефективне управління і неправильна оцінка рентабельності, прорахунки в розмірі прогнозованого попиту на виконувані роботи, надані послуги
3.2. Комерційні	Зниження цін (виручки); спад обсягів реалізації та прибутку; непередбачуване скорочення обсягів закупівель порівняно із запланованими, що зменшує масштаб усієї операції; скорочення обсягів замовлень; зниження якості вантажу і його втрат у процесі обігу (транспортування, зберігання); зростання витрат обігу порівняно із запланованими
3.3. Кадрові	Зростання фонду оплати праці; плинність кадрів; невиконання планових завдань за обсягом у встановлені терміни; фінансові втрати

1	2
3.4. Технологічні (експлуатаційні)	Відсутність конкурентних переваг, невідповідність технологій потоку вантажів і суден, простій, підвищена витрата і втрата ресурсів, збільшення експлуатаційних витрат
3.5. Інвестиційні	Порушення термінів робіт; перевищення фактичних витрат над проектними; низька окупність проекту, збитковість проекту
3.6. Соціальні	Витрати, пов'язані з навчанням і перекваліфікацією персоналу, дотриманням соціальних гарантій працівникам, підвищенням вимог, можливими страйками
3.7. Фінансові: 3.7.1. Неплатоспроможність	Зниження ліквідності балансу, поточної, швидкої та абсолютної ліквідності
3.7.2. Зниження фінансової стійкості	Зниження незалежності або автономії, зміна співвідношення залучених і власних коштів
3.7.3. Підвищення рівня беззбитковості	Зниження прибутку від реалізації
3.7.4. Падіння ефективності (оборотності)	Падіння загальної оборотності капіталу, оборотних і необоротних активів (фондовіддачі), власного капіталу, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості
3.7.5. Зниження рентабельності	Зниження рентабельності продажів, активів (капіталу), чистих активів, необоротних активів, власного та перманентного капіталу
3.7.6. Неадекватне оцінювання активів та їх знецінення	Скорочення обсягу оборотних і необоротних активів, зниження капіталізації порту
3.7.7. Неадекватний розрахунок собівартості й перевищення операційних витрат	Неправильний облік собівартості та ціноутворення робіт, зниження прибутку
3.8. Кредитні	Невиконання контрактних зобов'язань контрагентами та кредитними установами
3.9. Виникнення сукупного ризику банкрутства	Банкрутство

¹ Розроблено автором.

Розглянемо формування підходу до практичної реалізації концепції інтегрованого ризик-менеджменту на рівні підприємства.

Концепція управління ризиками в багатьох портах пов'язується з операційними ризиками безпеки, які характеризуються більшою повнотою інформації. Тенденції управління в ХХІ ст. проявляються у зміні орієнтації з управління фінансовими та операційними ризиками на менеджмент стратегічних і репутаційних ризиків. Саме останні істотною мірою впливають на успіх чи занепад підприємства та вартість, яка може бути створена для акціонерів. Так, С. Шрікант [58] вважає, що до стратегічних ризиків належать макроекономічні, політичні, галузеві, технологічні, ризики конкуренції, споживчі та зовнішнього середовища. Унаслідок глобальних економічних тенденцій, політичної нестабільності, змін у розмірах суден, конкуренції тощо порт стикається з головними стратегічними ризиками. Управління стратегічними ризиками потребує побудови чіткого профілю ризиків та алгоритму дій для прийняття адекватного рівня ризиків. Стратегія управління базується на чіткому взаємозв'язку необхідних методів управління та бізнес-планування з новими власними пріоритетами.

У сучасному порту на ризик-менеджменті зосереджують значну увагу, проте цього недостатньо з точки зору впливу на управління. Безпосередній зв'язок менеджменту та ризик-менеджменту виникає в контексті стратегічних ризиків. А. Слівотські зазначає, що стратегічний ризик-менеджмент – це масив зовнішніх обставин і трендів, які можуть істотно вплинути на траєкторію зростання організації та її вартість в акціонерів. Навіть якщо порт є власністю держави, то ефективність управління підвищуватиметься за умови його розгляду як корпорації. Практика свідчить, що нематеріальні активи, такі як ділова стратегія, гудвіл та бренд, можуть складати до 70% вартості корпорації. Ризики, які стосуються матеріальних активів, меншою мірою впливатимуть на зростання акціонерної вартості в разі сек'юритизації шляхом хеджування. Навіть у випадку реалізації ризиків матеріальних активів активи можуть бути

переоцінені. Навпаки, потенціал впливу ризиків на нематеріальні активи є значущим, тому стратегічні ризики переважно проявляються саме стосовно них.

Розглянемо використання в портах таких традиційних методів ризик-менеджменту, як запобігання, трансфер та контроль. Наприклад, компанія з управління активами порту може не інвестувати в географічні регіони з високим ризиком. Державний порт, у разі приватизації терміналу, може передати ризик коливання попиту приватному операторові. Особливість інтегрованого ризик-менеджменту полягає в тому, що він спрямований на підвищення прибутковості, розглядає можливості прийняття на себе ризики як можливості отримання прибутку, причому використовуються традиційні заходи щодо зменшення рівня ризику.

Корпоративна соціальна відповідальність – це внесок у підтримку зовнішнього середовища чи сталого розвитку суспільства. Одночасно її дотримання є загрозою виникнення додаткових витрат. Проте прогресивні корпорації розглядають цей внесок як можливість підвищення акціонерної вартості. Прикладами такої практики є безвідходне виробництво та пакування, енергозберігаючі технології. Звичайно, це не свідчить про те, що прийняття ризику має стати обов'язком. Прийняття ризику має відповідати схильності до ризику (чи ризик-апетиту) підприємства.

Конкретизуємо практичні аспекти реалізації ризик-менеджменту. Першим його етапом є ідентифікація ризиків, що найчастіше відбувається шляхом мозкового штурму топ-менеджерів. Оцінка впливу та вірогідності настання ризиків можлива з використанням карти ризиків. Наступний етап – вибір методів управління ризиками, а заключний – моніторинг стану корпорації після використання методів ризик-менеджменту. План дій щодо ризик-менеджменту обов'язково має бути інтегрований у загальний план розвитку відповідно до стратегічних цілей та бюджету.

Вибір методів управління ризиками відбувається після впровадження ризик-менеджменту в операційну діяльність за елементами організаційної структури. Залежно від розміру організації функції ризик-менеджера можуть виконувати:

1) один фахівець (оскільки ризик-менеджери також мають свою спеціалізацію, цей варіант може бути неефективним через велику ймовірність отримати кваліфіковану оцінку тільки частини ризиків);

2) позаштатний консультант (аутсорсинг ризик-менеджменту знижує ризики, пов'язані із залежністю від конкретної людини);

3) окремий структурний підрозділ (єдиний недолік такого варіанта – значні витрати на його утримання. Як показує практика, за наявності двох і більше осіб такий підрозділ не буде повністю завантажений).

Отже, позиціонування ризик-менеджменту може мати реактивний, супутній і стратегічний характер. Ризик-менеджмент тісно пов'язаний із внутрішнім контролем й аудитом, його організаційна структура розподіляється за організаційною структурою порту. Структуру управління ризиками, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту морського порту на прикладі ДП СМТП «Ольвія» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура управління ризиками морського порту «Ольвія»¹

Посада, відділ, служба	Повноваження і відповідальність	Номер ризику
1	2	3
Заступник директора з економіки та фінансів	Керівництво економічним блоком та інвестиціями	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 3.1, 3.9
Заступник директора з експлуатації	Організація логістичних та навантажувальних робіт	3.4
Головний інженер	Керівництво інженерними службами	3.4

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Служба охорони праці	Навчання та нагляд з охорони праці	3.4
Служба морської та внутрішньої безпеки	Гарантування безпеки на території порту	1.7
Технічний відділ	Технічний нагляд над спорудами	3.4
Планово-економічний відділ	Формування цінової та економічної політики підприємства	1.8, 1.9 - 1.10, 2.1, 2.2, 2.6, 3.5, 3.7. 3.8
Відділ організації праці та заробітної плати	Планування фонду оплати праці та чисельності персоналу	3.3, 3.6
Бухгалтерія	Організація та ведення бухгалтерського обліку й складання бухгалтерської та статистичної звітності	2.8
Відділ кадрів	Управління кадрами і людськими ресурсами	3.3
Загальний відділ	Організація, ведення, забезпечення діловодства	3.3
Юридична служба: - відділ договірної роботи; - відділ правової та претензійно-позовної роботи	Правове забезпечення діяльності підприємства	2.5, 2.7
Район (вантажний)	Організація навантажувально-розвантажувальних робіт	3.4
Складське господарство	Прийом, відвантаження товару, складські операції	3.4
Комерційна служба	Організація комерційної роботи підприємства	2.3, 2.4, 3.2
Комплекс технологічного забезпечення	Пошук найбільш оптимальної структури технологічної схеми для отримання найбільшої продуктивності	3.1
База автомобільного та внутрішньопортового транспорту	Навантаження, вивантаження і перевантаження вантажів із застосуванням підйомно-транспортних машин. Транспортні послуги	3.1

Закінчення табл. 2.4

1	2	3
Група з ремонту та обслуговування портових кранів	Монтаж, ремонт, реконструкція та технічне обслуговування кранів та іншої вантажної техніки	3.1
Флот (портовий)	Буксирування з рейду на рейд на завантаження / розвантаження флоту, перестановка суден; забезпечення на акваторії порту криголамної проводки	3.1
Служба головного енергетика	Безперебійне постачання підприємства всіма видами енергії. Контроль за раціональним витрачанням енергетичних ресурсів на підприємстві	3.1
Портові майстерні	Забезпечують поточний, середній і капітальний ремонт портових перевантажувальних машин і механічного устаткування	3.1
Ремонтно-будівельна дільниця	Капітальний та поточний ремонт будівель і споруд	3.1
Відділ інформаційних технологій	Розвиток і підтримка інформаційної системи підприємства, апаратних і програмних засобів	3.1
Служба адміністративно-господарського та технічного забезпечення: - відділ державних закупівель; - група побуту; - здоров'я пункт	Забезпечення необхідних умов для діяльності підприємства, тендерна діяльність, медогляд	2.9, 3.1

¹ Розроблено автором.

Для практичного впровадження управління ризиками потрібне здійснення трудових дій, які супроводжуються необхідними знаннями та вміннями [28, с. 39]:

1. Основні трудові дії – ідентифікація, аналіз й оцінка найбільш критичних ризиків організації; підготовка та впровадження планів управління ними спільно з власниками ризиків; оцінка ри-

зик-апетиту організації; моніторинг змін карти ризиків; оцінка ефективності впливу на ризик; моніторинг динаміки найбільш критичних ризиків і ключових індикаторів ризику; ідентифікація та аналіз основних сценаріїв управління в надзвичайних і кризових ситуаціях, а також управління безперервністю бізнесу; аналіз функціонування управління ризиками та вироблення рекомендацій щодо подальшого його розвитку.

2. Необхідні знання – впровадження процесу управління ризиками; зовнішній і внутрішній контекст процесу управління ризиками; національні та міжнародні документи, стандарти, кращі практики з побудови систем управління ризиками; законодавство і галузеві стандарти з управління ризиками; принципи управління в надзвичайних і кризових ситуаціях, а також управління безперервністю бізнесу; методи оцінки ризиків й управління ними та можливості їх застосування; сучасні інформаційні системи і технології управління ризиками та можливості їх застосування в організації.

3. Необхідні вміння – організовувати процес управління ризиками в організації з урахуванням галузевих стандартів; інтегрувати процес управління ризиками в існуючу систему управління; забезпечувати взаємодію між ризик-менеджментом та іншими процесами в організації; розуміти і застосовувати принципи управління ризиками в надзвичайних і кризових ситуаціях; документувати елементи і процес ризик-менеджменту в організації; ідентифікувати шляхи розвитку надзвичайних і кризових ситуацій та їх наслідки; приймати рішення щодо управління безперервністю бізнесу; володіти програмним забезпеченням (текстові, графічні, табличні й аналітичні програми, програми для візуального подання даних) для роботи з інформацією на рівні «просунутого» користувача, бажано з досвідом роботи зі спеціалізованими програмами з управління ризиками.

Використання запропонованої послідовності дій із відповідним супроводом кваліфікацій та знань ризик-менеджера залежно від необхідного позиціонування на підприємстві уможливорює ефективну інтеграцію управління ризиками в загальний процес управління. Упровадження ризик-менеджменту відбувається за елементами організаційної структури з урахуванням класифікації ризиків морських торговельних портів.

2.2 Методика структурного аналізу бізнес-моделей морських портів

Принципи і методи Total Quality Management (TQM) можуть бути більш дієвими, якщо є частиною стратегії портів, залучених у глобальну транспортну конкуренцію з орієнтацією на замовника. Ці порти можуть бути визначені як Total Quality Management Ports (TQP) – четверте покоління у класифікації 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. Головною характеристикою такого порту може бути бізнес-модель, заснована на тотальній якості, – European Quality Award (EQA). Слід погодитися з думкою Т. Конті, С. Хламудіса, С. Лампрідіса, які відзначають, що EQA є не моделлю TQM, а саме бізнес-моделлю [16; 43].

Європейський фонд якісного управління (The European Foundation for Quality Management – EFQM) заснований у 1988 р. провідними європейськими організаціями за підтримки Європейської організації якості (European Organization for Quality – EOQ) та Європейської Комісії (European Commission). Експерти Європейської Комісії підкреслюють, що технології самі собою не мають спе-

цифічної вартості, їх вартість визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок [47].

Європейську модель ділової досконалості (European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model)) було розроблено згідно з рекомендаціями American MBNQA та на основі японської моделі Демінга. Її вдосконалення триває з 1999 р. та може служити алгоритмом самооцінки для тих, хто прагне отримати нагороду EQA. EQA – це рамка, що базується на дев'яти критеріальних категоріях, поділених на три групи підпорядкованих критеріїв із загальною оцінкою в 1000 балів. Із їх використанням оцінюють організаційний прогрес. Кожен критерій розглядають як вимір ділового прогресу та відносять до однієї з двох груп: можливості й результати. Критерії першої групи пов'язані з тим, як організація реалізує ключову діяльність; другої – як організація досягає результатів (табл. 2.5).

Урахування ризиків бізнес-моделі є питанням підвищеної актуальності. К. Гіротра розглядає два ключових ризики: інформаційний – як характеристику бізнес-моделі, що потребує прийняття рішень у разі нестачі інформації; ризик невідповідності мотивацій – виникає внаслідок змін, спровокованих бізнес-моделлю, та призводить до конфліктів із ланцюгом створення цінностей [8, с. 8]. Науковець вважає, що саме ключові ризики є причиною зменшення фінансових, технологічних та інших видів ризиків.

Підхід до конструювання бізнес-моделі 4 W враховує відповіді на такі питання: які рішення приймаються в бізнес-моделі, хто, коли та чому їх приймає. При впровадженні нового методу зміни бізнес-моделі пропонується використовувати програмний підхід. Він проявляється у внесенні змін до моделі рішень, зокрема, осмислюються такі аспекти: зміна цілей, на яких фокусуватиметься нове рішення; строки його прийняття; хто має його прийняти; причини

Таблиця 2.5

Європейська модель ділової досконалості (EFQM Excellence Model)
для Портів тотальної якості (Total Quality Management Ports)
[43, с. 8]

ЕQA критерій	Виміри TQP
1	2
Лідерство (можливість)	- довгострокові зобов'язання щодо TQM і розгортання ресурсів для організації якості; - розповсюдження культури лідерства в порту (фахівців залучають до управління портом, роботи в команді, процесу контролю, навчання тощо); - мотивація персоналу порту до досягнення конкретних цілей, розширення прав і можливостей у мотивації персоналу; - фокусування уваги на методах управління змінами й удосконаленні; - створення і бачення місії порту, усвідомлення цінності досконалості
Політика і стратегія (можливість)	- визначення стейкхолдерів порту та їх очікувань від підприємства (ключові постачальники бюджету, регуляторні органи, співтовариства, конкуренти, клієнти, співробітники, постачальники, акціонери, партнери, портові спільноти, портові мережі, горизонтальні та 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 й оновлення планів); - розвиток прихильності персоналу до місії та цілей порту; - розвиток менеджменту і процесів підтримки (управління якістю та безпекою, людськими ресурсами, комунікації зі стейкхолдерами, інформаційна система, фінансові процеси)
Люди (можливість)	- чітке визначення роботи персоналу порту (повний чи неповний робочий день, контрактні / тимчасові робітники, волонтери); - розробка плану управління людськими ресурсами; - оцінка процесів розвитку (винагороди і визнання персоналу порту); - кваліфікації персоналу, його навчання, розширення прав і можливостей (розвиток самоврядних команд, що прагнуть досконалості); - підтримка зворотного зв'язку «задоволеність персоналу – управління процесом»

Продовження табл. 2.5

1	2
Партнерство та ресурси (можливість)	- визначення стратегії та культури управління портом із використанням ресурсів: а) у межах організації (із використанням власних чи підконтрольних ресурсів порту); б) за межами організації (партнерства, взаємопов'язані організації та постачальники з державного сектору, конкурентоспроможні підприємства в межах транспортної галузі); - вибір партнерів порту (організації, підприємства та ін.), пов'язаних із портовою діяльністю, що створює додану вартість для клієнтів (конкуренти порту можуть у деяких випадках бути партнерами); - окреслення «внутрішніх» ресурсів порту й управління ними через чотирифазовий аналіз: а) фінанси; б) будівлі, технології та обладнання; в) технології; г) інформація і знання; - розгляд партнерства з приватним сектором і портовою адміністрацією для розвитку інформаційних систем; - інтерактивний обмін інформацією між портом і портовими користувачами за допомогою формальних процесів
Процеси (можливість)	- розвиток культури управління, що більше ґрунтується на процесному, ніж на функціональному, підході; - побудова моделі ключових і допоміжних процесів порту для того, щоб задовольнити потреби зацікавлених сторін у рамках стратегічного плану; - взаємозв'язок портових процесів із специфічними факторами вимірювання (включення горизонтальної та вертикальної інтеграції порту як елементів транспортного ланцюга)
Результати споживачів (результат)	- клієнтами є всі, хто одержує від порту товари і / або послуги; - порти працюють через фокусування на зовнішній задоволеності клієнтів та її вимірюванні; - задоволення потреб клієнтів, лояльність клієнтів і споживча цінність є ключовими показниками роботи порту; - сегментація клієнтів порту приводить до конкретних заходів, зокрема наявності спеціалізованих терміналів, доступних для основних клієнтів
Результати людей (результат)	- співробітників порту необхідно розглядати як важливу зацікавлену сторону; - сприйняття персоналу порту вимірюється через його задоволення умовами праці; - розробка внутрішніх показників ефективності роботи персоналу; - розробка стратегії, в якій пов'язані порт і результати його роботи з результатами для всіх співробітників порту

Закінчення табл. 2.5

1	2
Результати для суспільства (результат)	- розробка стратегії співпраці порту з громадськістю, визначення впливу позиції порту на суспільство з точки зору індивідуумів чи груп, які не є персоналом порту чи які є зовнішніми споживачами і постачальниками; - співпраця порту з громадськістю за такими напрямками: безпека фізичних осіб; стійкість порту; збереження ресурсів; гармонія з місцевим співтовариством; внесок у суспільний інтерес; - оцінювання стратегії співпраці порту із громадськістю; - визначення комунікаційної стратегії порту за результатами для суспільства
Ключова діяльність (результат)	- окреслення ключових результатів діяльності з точки зору стратегії порту, якості та рівня обслуговування клієнтів; - розподіл ключових результатів роботи на ключові підсумки (фінансові та нефінансові) і показники вимірювання ефективності (тонн на годину суден біля причалу, тонн на годину часу очікування, час обслуговування, екологічні стандарти, розміщення доходів за тонну вантажу); - бізнес-результати мають бути тісно пов'язані з менеджментом; - побудова управлінської та / або лідерської культури за результатами вимірювань

впливу рішення на учасників. Підхід до зміни бізнес-моделі включає три послідовних етапи:

1. Ідентифікація ключових рішень наявної бізнес-моделі.
2. Створення матриці неефективностей і ризиків, які ці рішення викликають.
3. Зміна моделі рішень, пов'язаних із вищенаведеними рішеннями.

Класична формула прибутку як різниці між виручкою та витратами не враховує ризиків. Якщо вважати, що вірогідність наявності та відсутності попиту на товар дорівнює 50%, то така формула зрештою дає нульовий прибуток. Головна ідея інноваційного підходу полягає в модифікації формули прибутку з урахуванням чутливості до ризику, що створює неочевидні важелі зміни діючої біз-

нес-моделі. Науковці запропонували нову формулу прибутку, що має такі складові [8, с. 44]:

1. Ризикованість доходів, витрат та оборотність ресурсів. Чутливість прибутку до зміни ціни, обсягу, витрат і використання ресурсів.

2. Модель отримання доходу. Ціна. Обсяг ринку. Додатковий продаж.

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, будь-яка системна побудова чи поліпшення бізнес-моделі починається з пошуку явних чи неявних ризиків. Сигналізаторами інформаційного ризику та ризику невідповідності мотивацій можуть бути:

часті та значні відхилення від закладених у бюджет показників (обсягу реалізації, використання ресурсів та ін.);

широкі коливання результативності рік у 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 і планування;

давно не оновлювані бізнес-моделі, рішення в яких приймаються на основі звички, а не логіки;

часте списання товару, великі запаси непроданих товарів, значні знижки на продукти, послуги;

втрати виручки внаслідок дефіциту постачання, потужностей, ресурсів, робітників тощо;

дорогі активи, часто недовикористані;

неспроможність ефективно застосовувати інформацію щодо ланцюга створення вартості при прийнятті рішень;

нездатність опанувати технологію чи практику бізнесу, які вважаються ефективними;

відсутність ефективних критеріїв оцінки результативності партнера чи працівника;

невідповідність між тими наслідками, з якими зіштовхується підприємство, і тими, з якими зіштовхуються працівники;

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

часті конфлікти між підприємством та його партнерами.

Метою аудиту бізнес-моделі є вибір однієї з комбінацій: тієї, у якій рішення взаємно компенсують, а не посилюють ризики; творче об'єднання ухвал кількох організацій для більш рівномірного розподілу ризиків серед учасників. Зокрема, фокусування на вузько окресленому колі рішень з метою виключення множинних інформаційних ризиків може стати дієвим засобом зміни бізнес-моделей у такому секторі, як роздрібна торгівля, що стикається з широким набором ризиків при значному асортименті товарів [8, с. 65]. Потік інформації широкого профілю стає проблемою та призводить до характерних типів неефективностей. Сфокусовані бізнес-моделі найкраще працюють там, де орієнтуються на виразні сегменти ринку, кожен із них має індивідуальний набір інтересів і ризиків, з якими універсальна модель працювала погано. Отже, якщо підприємство обслуговує різні сегменти, то краще розподілити одну бізнес-модель на декілька. Це дозволить сконцентруватися на виборі найбільш ефективної для обраного сегмента моделі. Сфокусований підхід дозволяє повністю зосередитися на одному із сегментів чи одному наборі товарів й отримати більш визначену картину потреб і запитів клієнтів завдяки скороченню інформаційного ризику та більш передбачуваному попиту [8, с. 71-72]. Іншою модифікацією є

ідентифікація ключових сегментів споживачів з метою скорочення кількості прийнятих рішень, а також для визначення їх впливу на ризик. Пропонується навіть створити пул рішень для використання.

Підвищення конкурентоспроможності та створення доданої вартості підприємствами привертає увагу науковців і практиків у контексті принципів та структури організації бізнесу. Одним з основних вирішень цього завдання є концепція бізнес-моделі підприємства. Найбільш дієвими, ефективними та довгостроково прибутковими стають організації, які спираються на правильно обрані бізнес-моделі з відповідною компонентною структурою.

Для практичного використання бізнес-моделі конкретизуємо її поняття та критерії формування. На думку Л. Боссіді та Р. Чарана, з терміном «бізнес-модель» пов'язана давня аналітична методика, яка дає реальну можливість загалом охопити ті процеси, завдяки яким вдається заробляти гроші [5, с. 16-17]. Повна й ефективна бізнес-модель реалізується тільки за умови гармонізації зовнішнього оточення та фінансових цілей із внутрішніми можливостями за допомогою так званої ітерації. Ітерація відбувається на регулярних засіданнях зі спрямування стратегії компанії. Бізнес-модель сприяє формуванню цілісної картини бізнес-реальності. Науковці визначили шість звичних поведінкових моделей, які найчастіше призводять до невдач при оцінці дійсності: неповна інформація, вибіркове сприйняття, підміна дійсного бажаним, страх, емоційне засліплення, нереальні прогнози ринкової ситуації.

Новітніми факторами зовнішнього впливу є:

1. Існування зомбі-економік. Й. Шумпетер упровадив термін «творча деструкція капіталізму» для опису заміни некомпетентних чи відсталих компаній на нових та більш енергійних гравців. Проте ми є свідками державно-приватної підтримки збанкрутілих компаній, зокрема у транспортно-логістичній сфері. При цьому займодавці готові за допомогою кредитно-лізингових інструментів

пожвавлювати зомбі-підприємства з надлишковими невикористаними виробничими потужностями, тоді як ефективні державні підприємства приватизуються.

2. Посередники-вбивці, якими є масові роздрібні торговці в електронній комерції.

Міждисциплінарний характер поняття «бізнес-модель» підкреслює О. Березной, вказуючи на його недостатню окресленість у літературі з економічної теорії, теорії стратегії та організації, де цей термін згадується без наведення точної дефініції [3, с. 66]. Таке визначення включає конкретні та основоположні для кожної компанії характеристики:

1) спосіб створення споживчої вартості та доставки її до цільової групи споживачів;

2) спосіб генерації прибутку;

3) спосіб використання наявних ресурсів і процесів для стійкої взаємодії механізмів створення споживчої вартості та генерації прибутку, а також забезпечення стійких конкурентних переваг.

Науковець наголошує на відмінності бізнес-моделі від інших інструментів конкурентної боротьби, таких як зменшення цін, послідовне вдосконалення продукту або випуск на ринок нової продукції. Він вважає, що саме бізнес-модель забезпечує системні зміни, які не обмежуються торговельною маржею.

У методології систем моделлю називають «спеціально синтезований для зручності досліджень об'єкт». Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структура, продукція, способи доставки й обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що становлять основу стратегії компанії, а також критеріїв визначення ділових показників. У бізнес-модель компанії включаються всі ділові функції та всі функціональні відносини всередині організації. Сюди входять і приватні структури – фінансова модель, організаційна модель, мо-

дель збуту продукції, клієнтська модель, виробнича модель, модель дистрибуції, модель постачання та ін. У результаті виникають складні взаємозв'язки і взаємодії між цими моделями та навіть компонентами всередині них.

Ч. Кім та Р. Моборн у своїй праці «Стратегія блакитного океану» [36] стверджують, що світовий діловий простір можна розподілити на дві складові. Червона частина – це вже відомі діючі ринки, а блакитний простір є вільним від конкуренції, бо в ньому можна створити попит. Завдання підприємства, яке діє на просторі «блакитного океану», полягає в одночасному досягненні диференціації та скороченні витрат. Автори пропонують інструмент «стратегічна канва», яким вимірюється цінність для споживача. Канва включає такі параметри: популярність, час існування, комфортність використання, функціональність, безпека, якість роботи, актуальність, кількість рекламних банерів, розповсюдженість, дизайн. Для коригування кривої цінності використовується інструмент «модель чотирьох дій» (рис. 2.2).

	<i>Зменшення витрат</i>	<i>Створення цінності</i>
<i>Радикальна дія</i>	Скасувати	Створити
<i>Часткова дія</i>	Знизити	Підвищити

Рис. 2.2. Модель чотирьох дій у бізнес-моделюванні

Побудова нової кривої потребує відповідей на чотири запитання:

1. Вплив яких факторів необхідно значно знизити порівняно з діючими в галузі стандартами?
2. Які фактори впливу, що вважаються природними в галузі, варто скасувати при плануванні розвитку?
3. Вплив яких факторів потрібно значно підвищити порівняно з діючими в галузі стандартами?

4. Які фактори, що не пропонувалися в галузі раніше, доцільно створити?

Ключовою пропозицією авторів є відмова від стратегії завоювання частки ринку. Лідери ринку дотримуються власної логіки інновації цінності.

А. Слівотські в роботі «Міграція цінності. Що буде з Вашим бізнесом післязавтра?» [30] представляє механізм формування бізнес-моделі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Механізм формування бізнес-моделі А. Слівотські

Елементи бізнес-моделі	Основні компоненти	Ключові питання
Вибір споживачів	Фундаментальні гіпотези (основа бізнес-моделі)	- зміна клієнтів; - зміна пріоритетів клієнтів; - спосіб забезпечення прибутковості бізнесу; - цільова аудиторія
	Вибір клієнтів	
Унікальна пропозиція цінності	Логістика та партнерські зв'язки	- система закупівель; - відносини з постачальниками та партнерами; - технології та спосіб організації виробництва; - система збуту; - управління витратами; - організація досліджень та розробок
	Організація виробництва та продажів	
	Система розвитку продуктів; дослідження та розвиток	
Модель прибутку	Управління формуванням прибутку	- механізм отримання прибутку; - спосіб залучення інвесторів
	Управління капіталом інвестором	Механізм розрахунків із контрагентами
Стратегічний контроль	Точки стратегічного фінансового контролю	Захист інвестицій, виручки, прибутку
	Точки стратегічного контролю формування цінності	Система захисту створеної цінності
Масштаб діяльності	Організаційний профіль компанії	- масштаби бізнесу та організаційна структура компанії; - механізм управління персоналом

Г. Хемел у дослідженні [35] стверджує, що перспективні зміни в компанії можливі за умови свідомого формування бізнес-моделі. Він вважає, що її структурними елементами є клієнтський інтерфейс, ключова стратегія, стратегічні ресурси, ціннісна мережа. Ефективність бізнес-моделі залежить від основних факторів, що визначають потенціал прибутковості (рис. 2.3).

<i>Вигоди споживачів</i>		<i>Конфігурація</i>		<i>Обмеження компанії</i>	
Клієнтський інтерфейс	Ключова стратегія	Стратегічні ресурси	Ціннісна мережа		
Виконання та підтримка; інформація та ідеї; динаміка відносин; структура ціни	Бізнес-місія; охоплення продуктів / ринків; основа диференціації	Ключові компетенції; стратегічні активи; ключові процеси	Постачальники; партнери; клієнти		
Ефективність	Унікальність	Узгодженість	Двигуни прибутку		

Рис. 2.3 Елементи бізнес-моделі Г. Хемела

Прибутковість бізнес-моделі, на думку Г. Хемела, посилюють чотири категорії: зростаюча віддача; нейтралізація конкурентів; стратегічна економія; стратегічна гнучкість. Дві перші категорії науковець ототожнює з монополією, вважаючи, що метою бізнес-моделі є пошук нерухомого монопольного становища. Стратегічна економія не є заощадженням, що виникає внаслідок операційної ефективності, проте є наслідком ефективної роботи бізнес-моделі за трьома видами економії: на масштабах, фокусі та на обсязі. Стратегічну гнучкість забезпечують оптимальний обсяг портфеля продуктів, операційна жвавість і низький поріг беззбитковості.

М. Джонсон, Е. Крістенсен та Х. Кагерман [10] вважають, що бізнес-модель складається з таких елементів:

1. Ключові ресурси – персонал, технології, продукція, обладнання, інформація, канали постачання, партнерства, альянси тощо. Ключовими виступають ті ресурси, які роблять конкретний продукт конкурентоспроможним.

2. Ключові процеси – система показників, правила компанії, норми. Цей елемент повинен дати уявлення про організацію внутрішніх процесів виробництва з метою збільшення його обсягу.

3. Запропонована споживачам цінність – ключовий споживач; потреба, що може бути задоволена; пропозиція підприємства.

4. Формула прибутку – модель отримання доходів; структура витрат; модель граничного прибутку; швидкість обігу ресурсів. Ця формула дає уявлення про те, яким чином компанія заробляє гроші.

Перспективна бізнес-модель має ґрунтуватися на чіткому уявленні про те, яку саме потребу задовольнить новий продукт чи послуга, якою формулою прибутку буде забезпечений цей продукт; чи відповідає сучасна бізнес-модель організації планам виробництва, продажу та дотримання формули прибутку. Науковці вважають доцільним створення бізнес-моделі через такі причини:

можливість задоволення великої групи потенційних споживачів, для яких ринок ще не створений;

просування принципово нової технології, наприклад, на суміжних ринках;

виконання принципово нової роботи з випуску товару чи надання послуги;

поява дешевших інноваційних продуктів конкурентів;

зміна стандартів конкурентної боротьби в результаті трансформації та прогресу галузі.

На думку Г. Чесбро, значні конкурентні переваги надає компанії виконання таких вимог до бізнес-моделі [39, с. 81]:

1) сформулювати сутність ціннісної пропозиції, тобто цінності, яку створює для користувачів пропозиція, основу якої становить конкретна технологія;

2) ідентифікувати ринковий сегмент, тобто окреслити коло користувачів, для яких ця технологія є корисною, і мету використання;

3) визначити структуру ланцюга цінності фірми, яка потрібна для створення і розповсюдження пропозиції, а також додаткові активи, необхідні для підтримки позиції фірми в цьому ланцюзі;

4) уточнити механізм генерації доходів для фірми й оцінити структуру витрат, а також цільовий валовий прибуток при використанні пропозиції, враховуючи вибрані варіанти ціннісної пропозиції та структуру ланцюга цінності;

5. описати позиції фірми в мережі цінності, що пов'язує поставальників і замовників, у тому числі ідентифікувати потенційних партнерів і конкурентів;

6. сформулювати конкурентну стратегію, за допомогою якої інноваційна фірма одержить перевагу над суперниками та збереже її.

Отже, бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який потребує прийняття стратегічних рішень за такими напрямками: вибір сегмента споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; відносин 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.

2.3 Методичні підходи до оцінки й управління ризиками реалізації бізнес-моделей морських портів

Інтегрований ризик-менеджмент на рівні підприємства, започаткований у науці та практиці управління в кінці XX ст., передбачає перехід до проактивного чи попереджувального управління ризиками, у якому кожен ризик є об'єктом управління та розглядається не тільки як можливість збитків, але і як шанс для прибутку та розвитку. Метою інтегрованого ризик-менеджменту є запобігання реалізації сукупного ризику банкрутства.

Оцінюванню ризиків присвячено праці вітчизняних науковців, таких як О. Кузьмін, Г. Вербицька, О. Мельник, А. Старостіна, В. Кравченко, російські вчені А. Лобанов, А. Чугунов, М. Рогов зосереджують увагу на кількісному вимірюванні ризиків [19; 29; 31; 40].

Розглянемо методику *кількісного аналізу ризиків*. Існують два головних підходи до кількісного (об'єктивного) виміру ймовірності (ступеня ризику). Один з них – апріорі, методом дедукції, другий – апостеріорі, за допомогою статистичного аналізу емпіричних даних.

При першому підході особа, яка приймає рішення, здатна визначати ймовірність результату без експериментування або аналізу минулого досвіду. Замість цього ймовірності визначаються дедуктивно на підставі допустимих принципів за умови, що характеристики можливих випадків відомі заздалегідь, наприклад: підкинута монета може впасти або на один, або на інший бік [27]. Допускаючи, що монета рівномірно збалансована, можна дедуктивно зробити такий висновок: є однакова ймовірність, що вона впаде на один або на інший бік при будь-якому одиничному підкиданні. Не обов'язково підкидати монету багато разів, щоби виявити, що порівняльна частота падіння на певний бік становить одну другу або одну цілу з

кожних двох підкидань. Проте передбачувана ймовірність не є остаточним прогнозом конкретного результату.

Використання апріорного методу оцінки ризику є доцільним у тому випадку, коли особа, що приймає рішення (ОПР), може обчислити ймовірність результату, не покладаючись на експериментування, вибірку або минулий досвід. Якщо це неможливо, то ОПР має скористатися апостеріорним методом. При методі апріорі йдемо від причини до наслідку; при методі апостеріорі спостерігаємо наслідки за допомогою емпіричного вимірювання, а потім намагаємося встановити причину.

Метод апостеріорі припускає, що минулий досвід є типовим і триватиме в майбутньому. Для встановлення виміру ймовірності ОПР починає з дослідження частоти виникнення актуальної події та розподілу цієї частоти на загальну кількість спостережень. Наприклад, на підставі кривих попиту і коливань минулих років прогнозується майбутня потреба.

Статистична теорія потребує відповідності даних про частоту трьом технічним умовам: забезпечення достатньої кількості випадків або спостережень, щоб продемонструвати стабільність; спостереження мають повторюватися в сукупності; спостереження мають бути незалежними [32, с. 88]. Якщо ці умови будуть дотримані, то розподіл частоти може бути перетворений на розподіл імовірності. Однак між ними існує відмінність: розподіл частоти – це реєстр кількості випадків виникнення певних подій у минулому; розподіл ймовірності – це фіксування можливості виникнення цих подій у майбутньому у відсотках.

За умови об'єктивного обчислення статистичної імовірності події результат слід класифікувати як ризик. У зв'язку з цим страхові компанії можуть передбачати з високим ступенем достовірності нещасні випадки, збитки від стихій тощо і приймати рішення про рівні та ставки страхових премій. Звичайно, вірогідність ризику

встановлюється не відносно конкретної людини чи конкретної споруди, а з невеликою похибкою передбачається, скільки осіб у певній віковій групі помре в наступному році або скільки згорить будинків даного типу, розташованих у певній місцевості.

Якщо ОПР стикається з подіями або результатами, які передбачають ризик, то її головними завданнями є розробка методів, придатних для обчислення ризику, та зведення до мінімуму його наслідків. Один із таких методів полягає в тому, щоб обчислити розподіл імовірності можливих результатів із блоку вибіркового спостережень, а потім підрахувати передбачувану вартість.

В умовах ризику головним критерієм рішення є передбачувана вартість, яка обчислюється за такою формулою:

$$E(X) = P_1X_1 + P_2X_2 + \dots + P_nX_n = \sum_{i=1}^n P_iX_i, \quad (2.1)$$

де X_i – вартість i -ї віддачі;

P_i – ймовірність i -ї віддачі (дорівнює ймовірності i -го варіанта).

Із формули (2.1) випливає, що передбачувана вартість стратегії являє собою середньозважену вартість, у якій використовуються ймовірності віддачі як вагові коефіцієнти. Отже, при багаторазовому застосуванні стратегії в аналогічних ситуаціях можна розраховувати на отримання середньої віддачі, рівної передбачуваній вартості. При оцінці багатьох програм з однаковою вартістю інвестицій менеджер, який приймає рішення, обирає стратегію з найвищою передбачуваною вартістю. Якщо передбачувані вартості альтернативних варіантів є однаковими, то для вибору стратегії слід використовувати інший критерій, такий як ступінь ризику. Оскільки передбачувана вартість служить мірилом основної тенденції, то ступінь ризику можна визначити через відхилення можливих віддач від передбачуваної вартості. Таким чином, цей критерій вважається вторинним (допоміжним) і виражається у вигляді таких показників, як розмах і середнє квадратичне відхилення.

Для оцінки розмаху використовується така логіка: інтуїтивно для менеджера зрозуміло, що чим далі від середнього значення перебуває фактична віддача, тим більш ризикованим буде проект. Отже, одним із способів вимірювання ризику стає обчислення розмаху, який становить різницю між крайніми величинами віддачі. Розмах – це корисна попередня оцінка, але вона враховує лише крайні вартості та не враховує вартості, розташовані між ними.

Якщо припустити наявність нормального розподілу ймовірності, то точнішим виміром ризику буде статистика, яка називається середнім квадратичним відхиленням, що позначає відмінність віддачі від передбачуваної вартості. Таке відхилення показує жорсткість розподілу ймовірності. Чим більше цей показник, тим вище ймовірність можливої віддачі, а отже, тим вище ризик. Середнє квадратичне відхилення обчислюється за такою формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \mu_X)^2 P_i}, \quad (2.2)$$

де μ – передбачувана вартість.

Для вимірювання відносного ризику використовується коефіцієнт варіації. Відносний ризик передбачає здійснення інвестицій, що дуже відрізняються за величиною. Таким чином, результируючим показником стає рівень ризику щодо грошової одиниці вкладу. Коли користуємося середнім квадратичним відхиленням для вимірювання ризику, то робимо висновок за абсолютною величиною – показником ризикованості. Отже, великі проекти є ризикованими. Але якщо враховувати середнє квадратичне відхилення щодо розміру проекту, то відносний ризик може бути нижчим для більш масштабного проекту. Для порівняння ризикованості проектів із різними величинами інвестицій, віддач і передбачуваної вартості необхідно користуватися швидше відносними, ніж абсолютними вимірами. Відносне середнє квадратичне відхилення (частіше називається коефіцієнтом варіації) і є таким виміром.

Коефіцієнт варіації – це відношення середнього квадратичного відхилення до передбачуваної вартості, або середнього. Обчислений у відсотках, він є індексом ризику в розрахунку на долар прибутку, забезпечуючи можливість порівняння відносного ризику стратегій або проектів, що значно розрізняються величиною. Формула має такий вигляд:

$$C = \frac{\sigma}{\mu}(100\%), \quad (2.3)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення;

μ – передбачувана вартість (середня величина).

Яку стратегію обере ОПР, залежить від її ставлення до ризику у зв'язку з віддачею, від загального фінансового стану тощо [33].

Відомим методом оцінювання ризиків є аналіз дисконтованого грошового потоку. При розрахунку дисконтованого грошового потоку капіталу за майбутніми результатами діяльності порту проста формула дисконтування змінюється через параметр i на r , де r ураховує середньогалузеву норму дохідності, дохідність альтернативних вкладів (наприклад, депозит) та рівень ризику підприємницького проекту або бізнес-процесу [32, с. 103]

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{X_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (2.4)$$

де NPV – чиста поточна вартість грошового потоку, пов'язаного з інвестиціями;

X_t – очікуваний потік готівкових коштів у період t під впливом ризику;

r – необхідна норма прибутку, що враховує рівень ділового і фінансового ризику;

n – кількість періодів;

IC (*Invested Capital*) – сума початкових інвестицій.

Формула дисконтування може бути також скоригована на коефіцієнт еквівалента визначеності α [26, с. 105]. Для оцінки очікуваного результату проекту з урахуванням ризику NPV коригується (множиться) на коефіцієнт α

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\alpha_t X_t}{(1+i)^t} - IC = \sum_{t=1}^n \frac{X_t^*}{(1+i)^t}, \quad (2.5)$$

де NPV – чиста поточна вартість грошового потоку, пов'язаного з інвестиціями;

α_t – коефіцієнт еквіваленту визначеності для періоду t ;

X_t – очікуваний потік готівкових коштів у період t під впливом ризику;

X_t^* – вільний від ризику еквівалентний обсяг коштів у період t ;

i – вільна від ризику норма прибутку чи відсоткова ставка;

n – кількість розглянутих періодів;

IC (*Invested Capital*) – сума початкових інвестицій.

Якісний аналіз дозволяє виявити й ідентифікувати можливі види ризиків, властивих підприємству. Оцінка ризиків заснована на встановленні залежності між певними розмірами втрат підприємства та ймовірністю їх виникнення. Цю залежність можна відобразити у кривій вірогідностей виникнення певного рівня втрат – кривій ризику. Для її побудови застосовуються різні методи: статистичний, аналітичний, аналіз доцільності витрат, експертних оцінок, аналогій.

На практиці для оцінки ризику найчастіше використовуються експертні (якісні) методи, що ґрунтуються на суб'єктивній оцінці очікуваних параметрів діяльності. Наприклад, експерти можуть оцінювати рівень ризику фінансового стану порту як високий, середній і низький з урахуванням таких складових [41]:

використання кредитів (рівень ризику високий, якщо підприємство не може здійснити поточну діяльність без використання по-

зикових коштів; середній – якщо на розвиток, розширення бізнесу необхідні інвестиційні кредити; низький – коли підприємство не вдається до кредитів або використовує їх зрідка);

рівень власного оборотного капіталу (ризик високий, якщо існує дефіцит власних оборотних коштів; середній – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами дорівнює нормативному; низький – коефіцієнт вищий від нормативного);

ліквідність активів (високий рівень ризику пов'язаний із наднормативними запасами сировини і матеріалів, готової продукції на складі, а також із простроченою дебіторською заборгованістю);

рентабельність (високий ризик зумовлює низька порівняно зі середньогалузевою рентабельністю);

рівень дебіторської заборгованості (60% від поточних активів, період обігу понад 180 днів – високий ризик; 40-60% від поточних активів, період обороту менше 30 днів – середній; менше 40% від поточних активів, період обороту менше 30 днів – низький);

фінансові вкладення (якщо їх частка в активах є великою, а рентабельність активів нижча від рентабельності основної діяльності, то підприємство здійснювало ризиковані спекуляції та не виправдало очікування високої прибутковості);

вірогідність банкрутства (висока, існує, низька).

Ризик порту кількісно характеризується суб'єктивною оцінкою очікуваної величини максимального і мінімального доходу або збитку від вкладення капіталу.

Програмний продукт «Аналіз фінансових ризиків (ФР) і сукупного ризику банкрутства (СРБ)» призначений для морського торговельного порту. Він складається з листів файлу Excel, у якому потрібно заповнити перший лист із назвою «Баланс». Він включає баланс, звіт про прибутки і збитки та елементи операційних витрат. Дані вносяться відповідно до зазначених у програмі кодів фінансової звітності. Програма розраховує фінансові коефіцієнти і візуалі-

зує результати за допомогою спектр-бального методу зведеного аналізу фінансового стану та банкрутства, а саме показники:

1) фінансової стійкості – коефіцієнт фінансової незалежності або автономії, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів, коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів;

2) платоспроможності – коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття; коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань;

3) ділової активності – загальний коефіцієнт оборотності; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності власних коштів;

4) оцінки структури балансу – коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу;

5) рентабельності – коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу; коефіцієнт використання власних коштів; коефіцієнт рентабельності продажів; коефіцієнт рентабельності за поточними витратами;

6) імовірності банкрутства – модель Ліса, модель Спрінгейта, модель Ж. Конана і М. Голдера.

Методологію та інтерпретацію розрахунків програми «Аналіз фінансових ризиків і сукупного ризику банкрутства» наведено в табл. 2.7.

Запропонована модель ґрунтується на процедурах кількісної та якісної оцінки ризиків морського торговельного порту й узагальнює необхідні індикатори ризику для запобігання сукупному ризику банкрутства. Якісна оцінка – це експертний аналіз рівня ризику щодо: операцій використання кредитів; обсягу власного оборотного капіталу; ліквідності активів; рентабельності; дебіторської заборгованості; обсягу фінансових вкладень підприємства; вірогідності банкрутства. Кількісна оцінка візуалізує результати за допомогою

спектр-бального методу за показниками фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності, ймовірності банкрутства моделей Ліса, Спрінгейта, Ж. Конана і М. Голдера.

Таблиця 2.7

Методологія розрахунків програми
«Аналіз фінансових ризиків і сукупного ризику банкрутства»¹

Показник	Інтерпретація
1	2
<i>1. Показники фінансової стійкості</i>	
Коефіцієнт фінансової незалежності або автономності	Показує частку власних коштів у загальній сумі пасиву. Розраховується як відношення власних коштів до загальної суми пасивів. Рекомендоване значення становить 65%. Необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування підприємства, що є основою його самостійності й незалежності. Особливість власного капіталу полягає в тому, що він інвестується на довгостроковій основі та зазнає найбільшого ризику. Чим вище його частка в пасивах, тим більше буфер, який захищає кредиторів від збитків, а отже, менше ризик втрати бізнесу
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	Відношення суми довго- і короткострокових позик до власного капіталу
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	Відношення суми довго- і короткострокових зобов'язань до власного капіталу
<i>2. Показники платоспроможності</i>	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує частку короткострокових зобов'язань, які можуть бути негайно погашені за рахунок наявних коштів. Розраховується як відношення коштів до короткострокових зобов'язань. Оптимальне значення становить 0,4. Якщо коефіцієнти ліквідності нижчі від рекомендованих значень, то для кредитора і для власника це означає небезпеку того, що підприємство не зуміє впоратися зі своїми короткостроковими зобов'язаннями
Проміжний коефіцієнт покриття	Показує частку короткострокових зобов'язань, які можна погасити за рахунок коштів і надходжень від дебіторів

Продовження табл. 2.7

1	2
Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань	Показує частку короткострокових зобов'язань, які можна погасити за рахунок запасів
<i>3. Показники ділової активності</i>	
Загальний коефіцієнт оборотності	Показує величину виручки, що припадає на кожну гривню, вкладену в активи, тобто скільки разів обернуться активи у виручці. Для підвищення показника виручку необхідно збільшити, а деякі активи – зменшити (реалізувати). Проте рішення про реалізацію активів можна приймати тільки після комплексного аналізу коефіцієнтів оборотності кожного типу активу та ліквідності підприємства
Коефіцієнт оборотності запасів	Причинами зниження коефіцієнта оборотності можуть бути такі: 1) занадто багато коштів інвестовано в запаси, а надлишкові активи є непродуктивними та являють собою вкладення з низькою або нульовою рентабельністю; 2) підприємство зберігає застарілі, неліквідні запаси
Коефіцієнт оборотності власних коштів	Тенденція до зниження показника свідчить про те, що вкладення виявилися недостатньо ефективними. Низький показник означає бездіяльність частини власних коштів і вказує на необхідність їх вкладення в інше джерело доходів
<i>4. Показники оцінки структури балансу</i>	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує частку короткострокових зобов'язань, які можна погасити, реалізувавши всі оборотні кошти. На підприємстві коефіцієнт знижується через зменшення оборотних коштів при зростанні короткострокових зобов'язань
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує наявність у підприємства власних коштів, необхідних для його фінансової стійкості
<i>5. Показники рентабельності</i>	
Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу	Показник характеризує ефективність використання всіх активів підприємства і показує величину прибутку, отриману на одиницю активів. Застосовуючи цей коефіцієнт, можна зробити хибні висновки про зниження рентабельності активів, якщо на балансі підприємства з'явилося дороге обладнання, яке поки що не використовується. Або рентабельність активів може істотно перевищувати галузевий показник, якщо активи на балансі підприємства враховуються за ціною, набагато нижчою за ринкову

1	2
Коефіцієнт викорис- тання власних коштів	Показує, скільки прибутку отримано на одиницю ка- піталу, вкладеного власниками
Коефіцієнт рента- бельності продажів	Показує величину прибутку, отриману на гривню ре- алізованої продукції. Розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації за відпові- дний період
Коефіцієнт рента- бельності за поточ- ними витратами	Показує величину прибутку, отриману на гривню ви- трат. Розраховується як відношення чистого прибутку до витрат підприємства за відповідний період
<i>6. Показники ймовірності банкрутства</i>	
Модель Ліса	Формула для розрахунку цієї моделі банкрутства: $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$, де X_1 = оборот- ний капітал / усього активів; X_2 = прибуток від про- дажів / усього активів; X_3 = нерозподілений прибуток / усього активів; X_4 = власний капітал/ позиковий ка- пітал
Модель Спрінгейта	Формула для розрахунку цієї моделі банкрутства: $Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$, де A = власні оборотні активи / всього активів; B = прибуток до сплати відсо- тків і податків / усього активів; C = прибуток до опо- даткування / поточні зобов'язання; D = виручка від продажів / усього активів
Модель Ж. Конана і М. Голдера	Формула для розрахунку цієї моделі банкрутства: $Z = -0,16X_1 + 0,222X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5$, де X_1 – від- ношення суми коштів і дебіторської заборгованості до підсумку балансу; X_2 – відношення суми власного ка- піталу і довгострокових пасивів до підсумку балансу; X_3 – відношення витрат на обслуговування позик до виручки від продажів; X_4 – відношення витрат на пер- сонал до прибутку; X_5 – відношення прибутку до ви- плати відсотків і податків до позикового капіталу. Оцінка платоспроможності: - якщо $Z \leq -0,164$, то ймовірність 10%; - якщо Z від $-0,164$ до $-0,131$, то ймовірність 20%; - якщо Z від $-0,131$ до $-0,107$, то ймовірність 30%; - якщо Z від $-0,107$ до $-0,087$, то ймовірність 40%; - якщо Z від $-0,087$ до $-0,068$, то ймовірність 50%; - якщо Z від $-0,068$ до $-0,026$, то ймовірність 70%; - якщо Z від $-0,026$ до $0,002$, то ймовірність 80%; - якщо Z від $-0,002$ до $0,048$, то ймовірність 90%; - якщо $Z \geq 0,21$, то ймовірність 100%.

¹ Складено автором.

У табл. 2.8 наведено методи впливу на ризики морського порту та їх ключові індикатори.

Таблиця 2.8

Моніторинг ризиків бізнес-моделі морського торговельного порту¹

Вид ризику	Вплив на ризик: метод управління	Ключовий індикатор ризику, оцінювання ризику
1	2	3
Політичні та ризики країни	Залучення нових вантажів; розширення переліку послуг; утвердження на ринках збуту інших регіонів; лобіювання в уряді; укладання довгострокових договорів; виконання державних замовлень. Відповідно до рекомендацій Світового банку управління політичними та правовими ризики є відповідальністю уряду, надаючи приватному сектору гарантії в конкретних випадках. Це можливо у форматі державно-приватного партнерства. Для зниження ступеня впливу цього ризику слід однозначно прописувати в контракті права й обов'язки сторін, а також конкретизувати межі втручання державних органів у діяльність приватного партнера	Карта політичних ризиків Marsh [14]
Макросоціальні	Страхування; формування плану дій у кризових ситуаціях із регламентацією дій співробітників, зокрема забезпечення евакуації та якнайшвидшого відновлення працездатності; PR-заходи	Рівномірність розподілу і диференціація доходів населення
Приватизації / націоналізації або конфіскації майна	Формування моделі державно-приватного партнерства	Зміна влади і правлячих політичних партій; зміна стратегії розвитку країни і стратегії розвитку морських портів України до 2038 р.; несанкціоновані дії виконавчої та місцевої влади

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Макро-економічні	Страховання; відмова від проєктів	Обсяг ВВП; обсяг регіонального ВВП; індекс споживчих цін; середньодушові доходи; обсяг іноземних інвестицій; облікова ставка НБУ
Макро-фінансові	Хеджування; прийняття	Напрямок міжнародних фінансових потоків; зміна порядку і розміру бюджетного фінансування
Форс-мажорні	Перенесення ризику на клієнта; розподіл ризику між приватним сектором і державою; прийняття ризику – використання нерозподіленого залишку прибутку, отриманого у звітному періоді як резерв фінансових ресурсів, що за необхідності спрямовуються на ліквідацію негативних наслідків	Чистий поточний грошовий потік з урахуванням ризику
Екологічні та ризики виникнення техногенних катастроф	Перенесення ризику на страхові компанії; аутсорсинг в утилізації наслідків аварій	Карта ризиків. Дослідження з екологічних ризиків портів [15]
Сезонності	Інтенсифікація діяльності у сприятливий період; ремонт у період простою з метою стабілізації завантажень; використання позикових коштів у міжнавігаційний період	Обсяг і динаміка реалізації послуг; періодичність коливання обсягу реалізації послуг
Специфічні ризики зернових вантажів	Хеджування; страхування; прийняття ризику (усвідомлене прийняття збитків або вигід)	Чистий поточний грошовий потік з урахуванням ризику
Специфічні ризики чорних і кольорових металів	Хеджування; страхування; прийняття ризику (усвідомлене прийняття збитків або вигід)	Обсяги і структура торгівлі; обсяги робіт

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Ринкові	Хеджування з використанням форвардних контрактів і своп-операцій; формування фонду страхування цінового ризику на період тимчасового погіршення кон'юнктури ринку	Обсяги і структура торгівлі
Валютні	Включення до контракту умов щодо індексації доходів у зв'язку з інфляцією, передачею такого ризику на НБУ; отримання відповідних гарантій (формат державно-приватного партнерства); диверсифікація валютного портфеля («валютного кошика») порту; захисні застереження; поручительство; гарантії; акредитивна форма розрахунків; чекова і вексельна форми розрахунків; авансовий спосіб платежу і передоплата; операції хеджування – валютні свопи та форвардні контракти. На першому етапі доцільніше звернутися до аутсорсингу для хеджування, поклавши додаткові обов'язки щодо взаємодії на конкретного співробітника, який формулює завдання і забезпечує узгодженість дій підрозділів, залучених до хеджування	Конвертованість валют; обмінний курс валютних операцій на момент укладання договору і момент взаєморозрахунків
Споживчі	Встановлення довгострокового співробітництва на основі взаємовигідних відносин (знижки); маркетингові заходи; отримання гарантій від клієнтів; виявлення фінансової стійкості клієнта; розширення кола платоспроможних клієнтів; зниження залежності	Рівень показників ліквідності та фінансової стійкості клієнтів; скарги споживачів; відсоток клієнтів, які звернулися повторно; ринкова частка порту; забезпеченість замовленнями (договорами) у днях; кількість постій-

Продовження табл. 2.8

1	2	3
	від клієнтів із питомою часткою понад 15 %; підвищення задоволеності клієнтів; збереження клієнтської бази; пошук нових клієнтів; лімітування ризику – встановлення максимального періоду відволікання коштів у дебіторську заборгованість	них клієнтів; кількість нових клієнтів; статистика надлишкових знижок
Конкуренції	Довгострокові контракти; обговорення з відповідними міністерствами продовження використання порту; розширення спектра пропонованих послуг і диверсифікація діяльності; відмова від співпраці з посередниками; зниження цін за рахунок підвищення ефективності виробництва; підвищення якості послуг; кооперація з конкурентами; приватизація терміналів для підвищення конкурентоспроможності й ефективності; отримання бюджетної підтримки для поліпшення пропускної спроможності порту; модернізація терміналів приватними операторами порту	Рівень цін і маркетингові методи конкурентів; конкурентні переваги
Форми власності, ризик участі (при державно-приватному партнерстві)	Юридично закріплені в контракті зобов'язання сторін, невиконання яких може бути оскаржено в судовому порядку; захист майнових інтересів – оформлення необхідної документації на володіння виробничими та інфраструктурними об'єктами, а також об'єктами, які можна віднести до інтелектуальної власності	Порядок участі приватних інвесторів і кредитних установ та залучення їх коштів; умови договорів концесії

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Ціноутворення	Гнучка цінова політика; хеджування з використанням форвардних контрактів; формування фонду страхування цінового ризику на період тимчасового погіршення кон'юнктури ринку	Цінова кон'юнктура; факти демпінгу
Законодавчі	Аналіз правових обмежень у діяльності порту; перекладення ризику на страхові компанії	Середовище для інвестицій і господарської діяльності
Податкові	Оптимізація бази оподаткування; аналіз податкового навантаження; податковий аудит	Дані бухгалтерських звітів
Регулювання	Вплив на показники діяльності у випадку несвоєчасного реагування; вплив на результати поточних судових процесів	Рамки правового поля
Виробничі та управлінські	Підвищення ефективності організації виробничої діяльності; підвищення швидкості виконання робіт; удосконалення організаційної структури; налагодження комунікацій, використання інформаційної мережі (інтранет); удосконалення системи управління (розподіл повноважень); зміна функціональної структури – передача функції контролю при відвантаженні на перевірку правильності цін й умов оплати; удосконалення механізмів прийняття рішень; регламентація нерегламентованих процесів і процедур	Відповідність стандартам якості; інвестиції в сучасне устаткування; витрати на відновлення пошкодженого вантажу; коефіцієнт екстенсивного й інтенсивного використання обладнання; налагодження комунікації – «прямого» і «зворотного» зв'язку
Комерційні	Передача клієнтові тієї частини ризиків, стосовно яких він має більше можливостей нейтралізації негативних наслідків	Рівень цін на послуги; обсяг реалізації і прибутку; закупівельні ціни товару; плановий і фактичний обсяги закупівель; обсяг і якість товару у процесі обігу (транспортування, зберігання); обсяг витрат обігу порівняно із запланованими

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Кадрові	Поліпшення системи оплати праці та нематеріальної форми заохочення співробітників; підвищення привабливості соціального пакета; навчання фахівців; залучення фахівців на тимчасовій контрактній основі з метою запобігання кадровій недостатці через вихід на пенсію; аутсорсинг; створення резервів на покриття можливих наднормативних виплат за колективним договором	Плинність кадрів; чисельність кваліфікованих співробітників; компетентність персоналу; своєчасне виконання робіт; наявність помилок у звітах; додаткові витрати, пов'язані з підготовкою, навчанням, перекваліфікацією персоналу; невдоволення персоналу, підвищення вимог до умов праці; продуктивність праці
Технологічні (експлуатаційні)	Збільшення витрат на ремонт; перевірка рівня безпеки; ретельне дотримання правил експлуатації; оренда; розподіл ризику між портом і клієнтами; страхування вантажів та відповідальності; фінансування зниження ризику: заміна обладнання, посилення заходів безпеки	Частка основного обладнання зі зношеністю понад 60 %; кількість невиконаних приписів технічного нагляду; наявність на складі запасу запчастин згідно з обсягом закупівель; відхилення від плану (% від місячної норми); тривалість простоїв (год. / міс.); відсоток навантажувально-розвантажувальних робіт, виконаних у строк; кількість випадків збою обладнання (разів / міс.); частка не використуваних виробничих потужностей; безвідмовність навантаження; середній час навантаження; кількість втраченого і зіпсованого при навантаженні вантажу
Інвестиційні	Чітке відстеження напрямів фінансових потоків; розподіл ризику між учасниками інвестиційного	Дисконтований грошовий потік; критерії Вальда, Гурвіца, Сейвіджа,

Продовження табл. 2.8

1	2	3
	проекту; диверсифікація програми реального інвестування – включення до програми різних інвестиційних проектів	Лапласа-Байеса; передбачувана вартість; середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації
Соціальні	Розробка та реалізація довгострокової програми соціального забезпечення; розробка схеми дострокового виходу на пенсію із забезпеченням із корпоративного недержавного пенсійного фонду порту; створення резервів на покриття можливих наднормативних виплат за трудовими договорами	Дотримання соціальних гарантій працівникам
Зниження ліквідності	Недопущення простроченої дебіторської заборгованості; часткове авансування; контроль запасів; підвищення платоспроможності компанії; відмова від надмірного використання оборотних активів у низьколіквідних формах; відмова від використання тимчасово вільних грошових активів у короткострокових фінансових вкладах; мінімальний розмір (питома вага) активів у високоліквідній формі – формування «ліквідної подушки», що характеризує розмір резервування високоліквідних активів з метою майбутнього погашення невідкладних фінансових зобов'язань порту	Коефіцієнт ліквідності балансу; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності
Зниження фінансової стійкості	Підвищення частки довгострокових позик у структурі позикових коштів; відмова від використання великих обсягів позикового капіталу; лімітування – встановлення граничного розміру (питомої ваги) позикових коштів, що використовуються у фінансуванні реального інвестиційного проекту та/або формуванні оборотних активів	Коефіцієнт незалежності або автономії; коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Підвищення рівня беззбитковості	Збільшення виручки; зниження витрат	Прибуток від реалізації
Падіння ефективності (оборотності)	Відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику за якими є надмірно високим	Коефіцієнти загальної оборотності капіталу, оборотних і необоротних активів (фондовіддачі), власного капіталу, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості
Зниження рентабельності	Продаж активів; збільшення прибутку і виручки	Рентабельність продажів, готової продукції, активів (капіталу), чистих активів, необоротних активів, власного капіталу, перманентного капіталу
Неадекватного оцінювання, знецінення та неліквідності активів	Продаж активів; прийняття ризиків; підвищення прибутковості активів; граничний розмір (питома вага) позикових коштів, що використовуються у фінансуванні формування оборотних активів	Необоротні та оборотні активи
Неадекватного розрахунку собівартості та перевищення операційних витрат	Максимально можливе скорочення виробничих витрат; збільшення норми прибутковості та доданої вартості; моніторинг розрахунку собівартості	Собівартість робіт; чистий і балансовий прибуток
Кредитні	Аналіз кредитоспроможності контрагентів, оперативний аналіз ринку кредитних ресурсів і пошук альтернативного варіанта фінансування; використання кредитних інструментів із фіксованою процентною ставкою; лімітування; формування фонду погашення безнадійної дебіторської заборгованості за кредитними операціями порту; диверсифікація кредитного	Список контрагентів, з якими можна працювати без передоплати; список контрагентів, з якими можна працювати за передоплатою; індивідуальні торгові ліміти на контрагентів; ліміт достатності коштів на один банк; норматив максимального

1	2	3
	портфеля – розширення кола контрагентів, рекомендоване спільно з обмеженням концентрації кредитних операцій шляхом встановлення кредитного ліміту, диференційованого за групами контрагентів; максимальний розмір депозитного вкладу, розміщеного в одному банку; диверсифікація депозитного портфеля – розміщення коштів на зберігання в кількох банках	рівня дебіторської або кредиторської заборгованості; перелік кредитних установ, у яких порт може мати кредитні рахунки; вартість кредитних ресурсів
Виникнення сукупного ризику банкрутства	Зниження ризикового навантаження	Моделі Конана і Голдера, Ліса, Спрінгейта

¹ Розроблено автором.

Оцінювання і моніторинг ризикового навантаження порту можуть здійснюватися за допомогою графоаналітичного інструменту – карти ризиків [12]. Вона дозволяє наочно зобразити вплив кожного ризику на діяльність порту в координатах «імовірність настання – потенційний збиток». Наведені на карті ризики формують їх профіль. Кожен із них представлений стосовно ймовірності (%) та розміру потенційного збитку у грошовому вимірі за відповідними категоріями. Для формування карти ризиків існують готові програмні продукти CrystalBall, Riskmetrics або спеціально розроблені на базі Excel. При побудові карти необхідно вводити вихідні дані експертної оцінки (експерти: директор, заступник директора з економіки та фінансів, заступник директора з експлуатації, ризик-менеджер) за критеріями «імовірність настання – потенційний збиток».

Експертні оцінки ймовірності застосовуються відповідно до категорій наслідків. Кожному ризику експерт присвоює імовірність ризику, причому «5» відповідає найвищій ймовірності та найбіль-

шим обсягам наслідків. З метою перевірки узгодженості оцінок експертів для обраних сценаріїв використовується середнє арифметичне. Рекомендовані шкали оцінки ймовірності та наслідків наведено в табл. 2.9 та 2.10 відповідно.

Таблиця 2.9

Шкала оцінки ймовірностей¹

Категорія наслідків	Опис категорії наслідків	Обсяг можливих наслідків, %?
Категорія 1	Незначні	1-9% від виручки
Категорія 2	Допустимі	10-19% від виручки
Категорія 3	Чутливі	20-29% від виручки
Категорія 4	Критичні	30-49% від виручки
Категорія 5	Катастрофічні	Понад 50% від виручки

¹ Розроблено автором.

Таблиця 2.10

Шкала оцінки наслідків¹

Категорія імовірності	Опис категорії	Імовірність настання ризику
Категорія 1	Малоймовірно: 10^{-4} - 10^{-3} разів за рік	Швидше за все не настане – 10%
Категорія 2	Рідко: 10^{-3} - 10^{-2} разів за рік	Проявляється рідко – 20%
Категорія 3	Можливо: 10^{-2} - 10^{-1} разів за рік	Імовірність настання / ненастання однакова – 50%
Категорія 4	Часто: 10^{-1} - 1 раз за рік	Швидше за все проявиться – 75%
Категорія 5	Дуже часто: > 1 раз за рік	Напевно реалізується – 95%

¹ Розроблено за результатами експертного опитування співробітників морського порту.

Ризики розподілені в осередках карти відповідно до очікуваного збитку від реалізації та ймовірності настання кожного з них. Карта ділиться на кілька зон таким чином, що ризики, зазначені в одній із них, є однаково небезпечними для порту. Схильність до ризику класифікована за трьома зонами: 1) у якій ризик є прийнятним; 2) у якій бажано використати методи управління ризиками; 3) у якій управління ризиками є необхідністю. Результати управ-

ління ризиками можуть бути подані за формою звітності, наведеною в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Форма звітності для надання портом інформації за ключовими ризиками та результатами управління ними

№ ризику	Імовірність, %	Обсяг потенційного збитку, тис. грн	Метод управління ризиком	Імовірність після впливу на ризик, %	Обсяг збитку після впливу на ризик, тис. грн

На рис. 2.4 зображено карту ризиків українського морського торговельного порту.

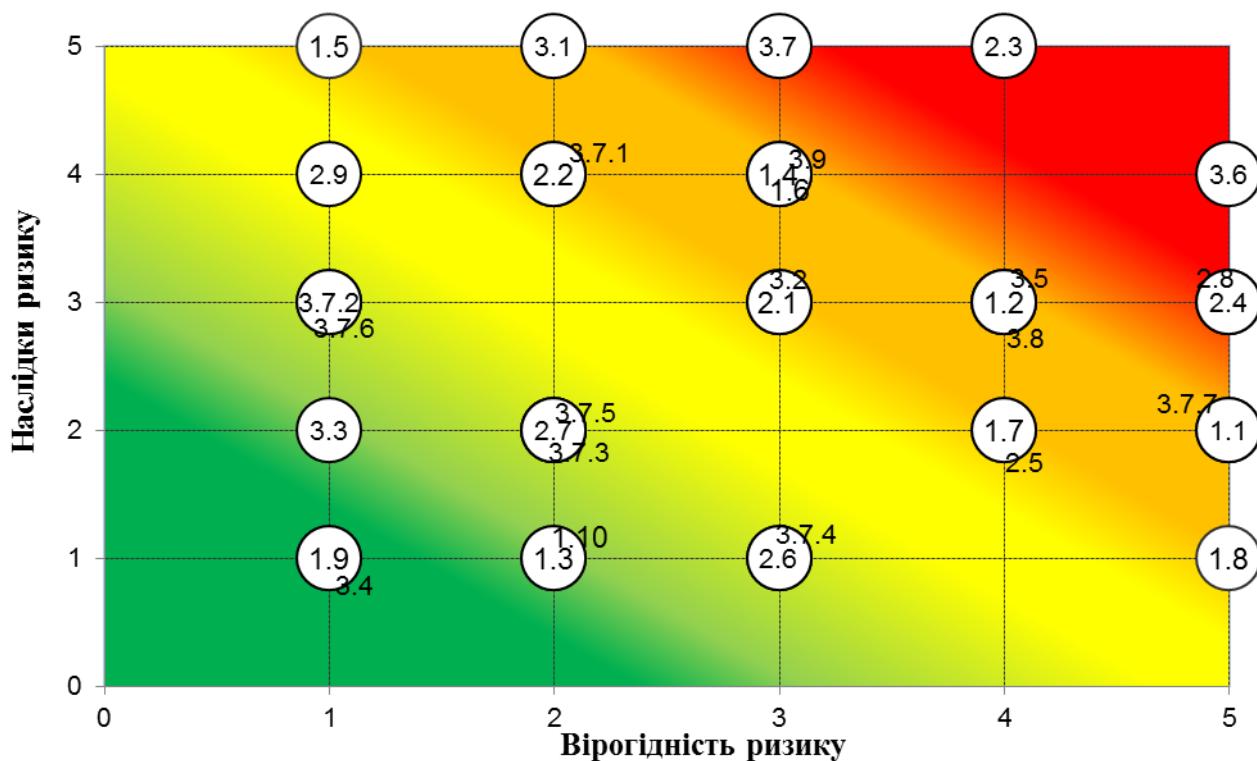


Рис. 2.4. Карта ризиків морського торговельного порту

Графоаналітична оцінка свідчить, що найбільше ризикове навантаження властиве соціальним, споживчим, податковим ризикам, ризикам конкуренції, макросоціальним, інвестиційним і кредитним,

а найменше – технологічним (експлуатаційним), специфічним ризикам зернових вантажів, чорних і кольорових металів, ризикам зниження рентабельності, підвищення рівня беззбитковості.

2.4 Методичні підходи до оцінки міжнародного потенціалу розвитку морських портів

Формування потенціалу розвитку морських торговельних портів має спиратися на його основні послуги – експорт та імпорт товарів і послуг. У зв'язку з цим ефективним буде створення в портах експортно-виробничих зон, у яких будуть розміщені окремі ланки глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Експортні виробничі зони – це анклав, у яких національні та зарубіжні підприємства виробляють для вивезення за кордон готову продукцію та через це розвивають у регіоні промисловість, торгівлю і туризм за підтримки спеціальних стимулів чи привілеїв. Такі зони, розташовані в портах, стають центрами обробки експорту, скорочуючи еміграцію, збільшуючи густоту населення. В Україні вони потребують певних зусиль на рекламно-пропагандистську та інформаційну кампанію для залучення інвесторів, бо виникає конкуренція з іншими зонами. Вирішальною має стати перевірка та вибір пріоритетних напрямів співробітництва по країнах та видах товарів для експортної обробки. Це має бути виконано в умовах дотримання екологічних стандартів та гуманістичних норм збереження ментальних цінностей. Надійність зі структурної, економічної та цінової точок зору є недостатньою. Саме інформаційна політика підтримки може стати вирішальною для інвестора, який обмірковує рішення для приходу в таку зону. Інформаційна підтримка має забезпечуватися прозорістю та швидкістю адміністративних процедур допуску ін-

вестора в зону вільного порту. Підтримка експорту потребує капітальних інвестицій, модифікації виробничих площ. Проте навіть початок функціонування зони з новими суб'єктами вільного підприємництва не є гарантією її успішності та підвищення обсягів експортної обробки вантажів і надання послуг. Якість функціонування порту як вільної зони проявляється у підвищенні рівня зайнятості, якості самого експорту, оцінювання саме соціально-економічної ефективності, її порівнянні з очікуваною. Її створення може бути оцінено за модернізуючим впливом на економіку та збільшенням її відкритості. Порти, як вільні зони, можуть розглядатися не тільки як економічні й технологічні анклав. Опосередкованим впливом є ефект навчання фахівців, кваліфікація яких після освоєння нових технологій стає фактором підвищення автоматизації виробництва та рівня індустріалізації. Типовими механізмами організації цих зон є такі альтернативи:

1. *Розташування вільної зони на території країни з одночасним її перебуванням під юрисдикцією іншої країни, тобто поза митним простором* [17, с. 114]. Компанії-інвестори можуть відстрочувати виплати чи уникати їх, скорочувати тарифи на товари, які обертаються в зоні. Товари також підлягають послідовним складуванню, зберіганню, перепакуванню, обробці, розподілу. Товари можуть як експортуватися в треті країни, так і імпортуватися після обробки, направлятися в зону для доведення до форми готової продукції перед остаточним вивезенням. Такі зони розповсюджені в автомобільній промисловості. Вони можуть бути спеціальними чи загальними. Загальні зони завжди функціонують у районах складування товарів, біля доків, аеропортів.

2. *Створення в порту наукового парку*. Ідея створення консорціуму, до якого увійдуть державні та приватні підприємства, а також науково-дослідні інститути транспортної галузі, що спільними зусиллями сприятимуть посиленню позиції України як транзит-

ної держави, була запропонована Державним агентством України з інвестицій та інновацій у 2007 р., проте досі не реалізована. Користь такого парку для порту проявляється в першу чергу в тому, що його особлива інфраструктура прискорюватиме процес передачі нових технологій у промисловість при обробці вантажів, буде одержано доступ до венчурного капіталу, з'являться привабливі умови життя для технократів і освітян. Локалізоване в порту середовище стимулюватиме генерацію нових технологій, залучення кваліфікованих фахівців, поліпшення житлової інфраструктури, зменшення розриву між наукою та практикою інноваційної діяльності, заощадження витрат виробників за рахунок ефекту масштабу.

3. *Створення технополісів у зонах, наближених до морських портів.* Підвищується транспортна доступність, розвивається мережа наукових закладів та інформаційних комунікацій. При цьому для високотехнологічних фірм формуються умови прискореної амортизації. Безперечно, умовами розвитку портів як вільних зон стають достатня ресурсна складова та економічний комфорт, прозорість регулювання та спрощеність звітування робіт. Доцільно поєднувати існуючу спеціалізацію портової зони з різноманітними формами виробничої кооперації, створюючи таким чином умови для вертикальної та горизонтальної інтеграції. Основою інтеграції може стати комбінація елементів державного підприємства та спільних підприємств, державно-приватних партнерств. Тобто багатоплановість критеріїв оцінювання експортно-імпортного потенціалу порту наводить на необхідність вибору узагальненого опосередкованого та достатнього показника оцінки. Фінансовий і реальний сектори економіки перебувають під впливом глобальної мобільності, переміщення капіталу та пошуку нових ефективних форм конкурентоспроможності. Принцип міжнародного розподілу праці проявляється не тільки у зміні дислокацій господарюючих

суб'єктів, але й у виокремленні технологічних процесів у зону відповідальності окремих підприємців безвідносно до країни походження кінцевої продукції. Тенденції пруденційного нагляду і посилення ролі транснаціонального капіталу мають в окремих випадках вплив, сильніший від національного. Ці процеси потребують обміркування, виміру результатів та адекватного реагування.

Таким чином, уперше морський торговельний порт розглядається як транснаціональна корпорація (ТНК), яка має на меті оцінювання його експортно-імпортного потенціалу на макроекономічному рівні. Багато літературних джерел із впливу транснаціоналізації донедавна стосуються феномену успіху виробництва, що належить зарубіжному власнику, тобто такого виробництва, яке фінансується прямими іноземними інвестиціями. Використання окремих показників оцінки роботи ТНК, як агента інвестування та об'єкта міжнародних досліджень, в економічному співтоваристві відбувалося лише у посткризовий період. На сучасному етапі транснаціональний капітал став керованим організмом, вплив якого на країни може бути сильнішим за державне регулювання. Цілями цього впливу є розширення споживання продукту ТНК, залучення споживачів, постійне оновлення товарів і штучне створення попиту для прискорення грошового обігу, відтворення капіталу, фінансового виробництва з використанням похідних інструментів інвестування боргів, диспропорція яких виражена у непідкріпленості їх товарними масами. Вплив є багатограним процесом, аналіз якого може виконуватися як з позиції захисту від нього, так із з позицій нарощування власної конкурентоспроможності, виявлення джерел розвитку національних економік в епоху транснаціоналізації. Обґрунтовані заклики до модернізації національної економіки та формування нової якості економічного зростання містяться в роботах таких видатних учених, як О. Білорус, О. Вдовиченко, М. Зверяков, С. Губанов.

Науковці розглядають транснаціоналізацію як процес, зумовлений діяльністю транснаціональних корпорацій [18, с. 8]. Діяльність ТНК тісно пов'язана з інтересами держав їх походження. На жаль, цілі країн походження провідних транснаціональних компаній можуть мати виражене національно-егоїстичне забарвлення, а саме: отримання надприбутків шляхом хижацького використання, а в деяких випадках повного вимивання ресурсів приймаючої країни, перетворення приймаючої країни на колонію. Одним з основних показників діяльності ТНК є індекс транснаціоналізації (Transnationality Index, TNI), який вказує на частку іноземних операцій компанії відносно загальних операцій

$$TNI = \left(\frac{A_1}{A_3} + \frac{P_1}{P_3} + \frac{Ш_1}{Ш_3} \right) \div 3, \quad (2.6)$$

де A_i – іноземні активи – іноземні основні та оборотні кошти;

A_3 – загальні активи – загальні основні та оборотні кошти;

P_i – іноземні продажі – чиста сума продажів товарів та послуг (валова виручка від продажів за відрахуванням податку на додану вартість та аналогічних податків і зборів), вироблених іноземними філіями. У деяких випадках цей показник може враховувати експорт материнської компанії, коли відсутні більш специфічні дані;

P_3 – загальні продажі – чиста сума продажів товарів та послуг (валова виручка від продажів за відрахуванням податку на додану вартість та аналогічних податків і зборів);

$Ш_i$ – іноземний штат – загальна кількість співробітників (повністю та частково зайнятих) в іноземних філіях;

$Ш_3$ – загальний штат – загальна кількість співробітників (повністю та частково зайнятих).

Таким чином, для ТНК податок на додану вартість за наявності міжурядових угод про запобігання подвійному оподаткуванню не

виступає джерелом доходів бюджету, а сама додана вартість є власністю акціонерів ТНК.

Розглянемо існуючі підходи до трактування індустріалізації. Найпоширеніше розуміння індустріалізації як процесу зводиться до розвитку обробної промисловості [50, с. 30]. Індустріалізація отожднюється з промисловою революцією, і під цими явищами мається на увазі зростання частки населення, зайнятого у промисловому виробництві [60, с. 386].

Індустріалізація – це фаза економічного розвитку, коли відбувається відносне й абсолютне переміщення капіталу і трудових ресурсів із сільського господарства у промисловість, особливо обробну [48, с. 347].

Індустріалізація – це соціальний процес, під час якого виробничі зусилля спрямовані на оптимізацію випуску за допомогою використання все більш ефективного обладнання з механічним двигуном та спеціалізованою робочою силою. Організаційне співвідношення цих процесів проявляється у зростанні частки населення, зайнятого у промисловому виробництві, проте за рахунок такої зайнятості відбувається збагачення резидентської країни ТНК або власника ТНК (акціонера). Таке збагачення відбувається завдяки створенню у процесі виробництва доданої вартості. Саме вона стає джерелом підвищення доходів і створення прибутку чи надприбутку. Зростати цей надприбуток може в разі монополізації ринку або наявності інноваційних властивостей створеного продукту. На думку О. Голиченко, модель відкритої інновації є більш перспективною для країн, що розвиваються, вона дає можливість не потрапити в так звану імітаційну пастку закритої архітектури, яка була перспективною на перших етапах інноваційного розвитку країн світу у 1960-1990 рр. Закрита архітектура продукту означає, що він являє собою ноу-хау фірми – систему, численні компоненти та зв'язки якої не стандартизовані на міжфірмовому рівні. Закритість архітек-

тури продукту потребує контроль стадій реалізації інтегрованої технології. Щоб здійснювати контроль, учасники ланцюга доданої вартості мають бути пов'язані досить жорсткими відносинами в рамках однієї вертикально інтегрованої корпорації [9, с. 13]. Мультинаціональні компанії прагнуть сьогодні поєднати внутрішні мережі своїх підрозділів, що беруть участь у процесах генерації, зберігання, використання, абсорбції знань, із зовнішніми мережами, які включають фірми, університети й інститути, пов'язані з внутрішніми підрозділами компанії. Це допомагає їм посилити свій внутрішній потенціал генерації, абсорбції та використання знань. У зв'язку з цим на зміну закритій і лінійній моделі інновацій приходить нелінійна інноваційна модель, основу якої становить відкрита мережа. Для країн, що розвиваються, участь у створенні доданої вартості можлива шляхом виконання аутсорсингових операцій на замовлення, побудови міжнародних технологічних ланцюгів. Тому саме індустріалізація, як можливість залучення робочої сили до виробництва з використанням національних основних засобів, може запобігти перетворенню країни на колонію. Центральним макроекономічним показником у рамках концепції розширеного економічного виробництва є валовий внутрішній продукт

$$ВВП = \SigmaВДВ + ПДВ + ЧПІ , \quad (2.7)$$

де $\SigmaВДВ$ – сума валової доданої вартості в цінах виробника;

$ПДВ$ – податок на додану вартість;

$ЧПІ$ – чисті податки на імпорт (сума податків на імпорт за вирахуванням субсидій на імпорт).

Деякі автори розглядають вплив іноземного капіталу в макроекономічній перспективі, наприклад, японський дослідник К. Кодзіма, який бере за базис неокласичну модель міжнародної торгівлі, розширюючи її, адаптуючи і пояснюючи за її допомогою ступінь залученості країни до світового ланцюга іноземного виробництва.

Не дивно, що вони концентрують свою увагу на розташуванні виробничих активів і питаннях специфіки торгівлі й виробництва компаній різних національностей. Пізніше ці економісти визнали необхідність включити фактор недосконалості ринків у пояснення будь-якої міжнародної угоди.

Інші дослідники більше фокусуються на поведінці окремого підприємства, розвиваючи теорію фірми (яка прагне відповісти на абсолютно інші питання, ніж теорія міжнародної торгівлі та виробництва), намагаються пояснити природу існування і зростання ПШ і ТНК. Ця економічна школа, яку розвивали П. Баклі та М. Кассон, Дж. Хенарт, А. Ругман, Д. Тіс, розглядає ТНК спираючись на методологію і підхід засновника теорії фірми, нової інституціональної теорії та теорії транзакційних витрат Р. Коуза, а також теоретиків організації та управління фірми, таких як А. Алчіан, Х. Демшетз, Г. Саймон і О. Вільямсон.

Третя група економістів намагається відповісти на питання, чому фірми з однієї країни здатні більш ефективно, ніж місцеві компанії, проникати на іноземні ринки, і чому компанії прагнуть керувати й організовувати виробництво за межами своїх національних кордонів. С. Хаймер є засновником цього напрямку. Він пояснює феномен організації зарубіжного виробництва шляхом прямого іноземного інвестування, яке б не змогло бути успішним без монополістичних переваг над їх місцевими конкурентами. У його аргументах простежується не теорія фірми, а теорія індустріальної організації та структури ринку і галузей, яка кількома роками раніше була показана на прикладі промисловості США Дж. Байн, а ще раніше – теорією монополістичної конкуренції Е. Чемберлена та Й. Шумпетера [7, с. 24].

На думку О. Білоруса, ТНК – це головні фігури глобальної економіки, розвиток якої породив нову галузь наукового знання – глобалістику, що вивчає загрози національним інтересам з боку но-

вої геоекономічної системи. Таким чином, баланс індустріалізації та транснаціоналізації визначає кінцевого отримувача доданої вартості, яка є основним джерелом створення валового внутрішнього продукту країни.

Розглянемо існуючі методологічні підходи до трактування та вимірювання транснаціоналізації за допомогою показника доданої вартості. Традиційно визначення економічної доданої вартості торгівлі у валовому внутрішньому продукті країни є офіційним статистичним показником експорту країн. Аналогічно, двосторонні торговельні баланси вважаються ілюстрацією балансу економічних інтересів між двома торговими партнерами. Валова додана вартість (ВДВ) розраховується як різниця між випуском товарів і послуг та проміжним споживанням. Є й інші схеми розрахунку ВДВ: як сума споживання і нагромадження (у цілому по економіці), шляхом додавання амортизації, оплати праці та прибутку (розподільчий метод). Сума галузевих ВДВ являє собою валовий внутрішній продукт (ВВП). Її похідний показник – чиста додана вартість (ЧДВ) розраховується шляхом підсумовування фонду заробітної плати і прибутку або зменшенням ВДВ на амортизацію, податки та інші платежі. Це національний дохід, рівню і динаміці якого також надається велике значення. ЧДВ – новостворена вартість у формі доходів працівників і власників. ВДВ – це ефективний галузевий та макроекономічний показник ефективності.

Дискусії щодо глобалізації, отримання товарів для переробки, а також географічна фрагментація виробничого процесу і торгівлі призвели до оскарження й оновлення методології доданої вартості в контексті виникнення в ланцюгах доданої вартості, розташованих транснаціонально. Дискусії з цього приводу відбуваються в рамках конференцій Статистичної Комісії Організації Об'єднаних Націй [63]. Для обов'язкового застосування Комісією ООН пропонуються такі додаткові показники:

1. *Індекс Херфіндаля-Хіршмана* – міра ступеня концентрації ринку. Значення індексу перебувають у діапазоні від 0 до 1 (максимальна концентрація). Одиниця вказує на дуже концентрований ринок, а значення ближче до нуля демонструватиме однорідний ринок експортерів або імпортерів.

2. *Індекс структурної зміни*. Цей індекс у діапазоні від 0 до 1 розкриває структурні зміни в торгівлі для конкретного продукту відносно до року порівняння (1995 = 0). Значення індексу ближче до 1 вказує на значні зміни у складі експортерів (імпортерів), а ближче до 0 – на більш високий ступінь «традиційності» на ринках за аналізований період.

Табличні річні дані Конференції ООН UNCTAD з торгівлі та розвитку з 1948 р. містять значення загального обсягу експорту та імпорту товарів по окремій країні, географічному регіону, економічному групуванню і торговій групі у мільйонах доларів і відсотках від загального світового обсягу [62].

База даних «Торгівля в доданій вартості» (The Trade in Value Added, TiVA) є спільною ініціативою Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Світової організації торгівлі (СОТ). Вона є похідною від таблиць вводу-виводу ОЕСР, пов'язаних між собою за допомогою двосторонньої бази даних з торгівлі промисловими товарами та їх кінцевому використанню, а також оцінює двосторонні торговельні потоки у сфері послуг (STAN Bilateral Trade Database by Industry and End-use category) [59].

У базі TiVa інформація спрямована на краще відстеження глобальних виробничих мереж і ланцюгів постачань. *Індикатори ланцюгів глобальної вартості* ОЕСР представлені по 59 країнах (34 країни ОЕСР та 23 країни, які не входять до ОЕСР) для 18 галузей у 1995, 2000, 2005, 2008 і 2009 рр. Зазначені показники розра-

ховуються на основі 5 глобальних матриць вводу-виводу бази даних TiVa [55].

Торгівля в доданій вартості – це методологічний підхід до оцінки джерела вартості (по країнах і промисловості), яка додається при встановленні вартості виробництві товарів і послуг на експорт (імпорт). Згідно з даним підходом зростання глобальних виробничо-збутових ланцюгів означає, що експорт країни все більшою мірою залежить від значення проміжного імпорту (а саме доданої вартості по галузях). Наприклад, автомобіль експортується країною А, при цьому його експорт може потребувати запчастин, вироблених в інших країнах. У свою чергу, ці країни використовуватимуть проміжні ресурси, імпортовані з інших країн, таких як сталь, гума тощо, для отримання деталей, що експортуються А. Відповідно до цього методологічного підходу простежується додане кожною галуззю і країною у виробничому ланцюгу значення і можливо виявити як розподілена додана вартість по цих галузях походження і країнах. Одночасно з побоюванням, що імпорт загрожує вітчизняним робочим місцям, слід урахувати можливий позитивний вплив від створення робочих місць у рамках глобальних ланцюгів створення вартості. Торговельні потоки в доданій вартості вказують, де створюються робочі місця, дозволяють виявити переваги або недоліки торгівлі для всіх країн, що беруть участь у ланцюгах створення вартості. Розуміння взаємозв'язку в рамках глобальних ланцюгів доданої вартості є ключем до пояснення конкурентоспроможності країн і зростання продуктивності, які можна зробити. Економічна криза 2008-2009 рр. характеризувалася синхронізованим колапсом торгівлі в економіці всіх країн унаслідок падіння попиту. Краще розуміння торговельних потоків по доданій вартості надаватиме інструменти для політики, щоб визначити напрями макроекономічних потрясінь і вжити ефективних політичних заходів.

Структурні диспропорції на національному рівні можуть бути каталізовані глобальними дисбалансами та всесвітнім розподіленням ролі країни та її економіки у глобальному ланцюгу вартості. У першу чергу загрозою стають диспропорція та перевага сировинної орієнтації країни, що мінімізує додану вартість. У другу чергу проявляється ефект «голландської хвороби», коли зростання однієї галузі призводить до занепаду в інших секторах економіки [11, с. 199]. Результати багатосторонніх торговельних потоків можуть виявитися викривленим уявленням про того, хто зрештою виграє від торгівлі, та перебільшувати значення країн-виробників у кінці ланцюжка доданої вартості. Вимірювання в доданій вартості має відображати, кому приносить кінцеву вигоду виробничий ланцюг як у грошовому вираженні, так і у створенні умов праці, балансуванні економічного розвитку. Адекватні виміри транснаціоналізації необхідні для застосування стимулів залучення країни до міжнародних ланцюгів вартості, ефективного використання ресурсів, належного протекціонізму та інтеграції у світовий простір із захистом національної економічної системи. Наприклад, якщо країна С експортує товарів на суму 90 ум.од. в іншу країну А, яка, у свою чергу, використовує їх для отримання 100 ум.од. експорту у країну Б, яка потім використовує їх для виробництва готових товарів на суму 110 ум.од. для експорту у країну С, то можливі митно-тарифні обмеження А ініційовані країною С у відповідь на дефіцит із країною Б, значною мірою вплинуть на виробничий сектор країни С, який виготовляє напівфабрикати для країни А.

3. Індикатори *TiVA* indicators включають:

розкладання валового експорту за галузями за внутрішнім і зовнішнім походженням;

зміст послуг валового експорту по експортуючій промисловості (у розбивці за внутрішнім і зовнішнім походженням);

двосторонні торговельні баланси, засновані на потоках доданої вартості, яка втілюється в товари внутрішнього кінцевого попиту;

проміжний імпорт, втілений в експорті.

4. *Розвиток показників TiVA* (Bilateral Trade in goods by Industry and End-use (BTDIxE), International Trade in Services (TIS), STAN) пов'язаний із роботами в рамках наукових проектів сьомої рамкової програми FP7 WIOD (World Input-Output Database) [65] проекту Європейської комісії та дослідниками Міжнародної торгівельної комісії США й Інституту економік, що розвиваються при Організації сприяння зовнішній торгівлі Японії IDE-JETRO [13].

У дослідженні ОЕСР «Взаємопов'язані економіки. Набуття переваг від глобальних ланцюгів доданої вартості» [53] зазначено, що та діяльність, яку здійснює підприємство або країна, має більше значення для економічного зростання та зайнятості, ніж кінцевий продукт. Глобальні ланцюги доданої вартості (ГЛВ) дозволяють підприємствам й економікам реалізовувати ту частину процесу, яку вони вміють робити краще за всіх, використовуючи проміжні товари та послуги з інших місць без потреби розвивати цілу індустрію. Аутсорсинг та офшоринг зміцнюють конкурентоспроможність, надаючи доступ до дешевших, більш диференційованих вихідних ресурсів кращої якості. Зростаючий взаємозв'язок між економіками відкриває великі можливості, але також кидає і нові політичні виклики.

Конкурентоспроможність у ГЛВ потребує зміцнення факторів виробництва в країні. Під ними маються на увазі інвестиції в людський капітал та навички, а також високоякісна інфраструктура та сприяння створенню міцних зв'язків між промисловістю й університетськими колами. Якість інститутів та управління теж є важливою для прийняття підприємствами рішень про інвестиції. Малі та середні підприємства відіграють важливу роль в нішевих напрямках

ГЛВ і сприяють зростанню експорту більш великих підприємств. Промислове виробництво залишається ключовою діяльністю в ГЛВ, незважаючи на те що послуги зараз дуже активно задіяні у створенні цієї вартості. Застарілі політичні заходи підтримки ігнорують взаємопов'язану природу виробництва в ГЛВ і потребу в міжнародній конкуренції та відкритості. Вони підвищують ризик протекціонізму, у той час як успіх на міжнародних ринках залежить такою самою мірою від здатності імпортувати високоякісні вихідні ресурси, як і від здатності експортувати.

У більшості економік близько третини проміжного імпорту приводить до експорту. У ГЛВ тарифні та інші імпортні бар'єри є, насправді, податком на експорт. Обмеження, які накладаються на експорт, можуть також позначитися на ефективності функціонування ГЛВ і підвищити витрати. Негативні наслідки торгового протекціонізму поглиблюються, коли складові та комплектуючі перетинають кордони багато разів. Заходи, що сприяють торговим операціям, такі як швидкі й ефективні портові та митні процедури, дозволяють ланцюгам доданої вартості функціонувати безперешкодно. Конвергенція стандартів і сертифікаційних вимог та угоди про взаємне визнання можуть полегшити тягар, що лежить на підприємствах-експортерах. Лібералізація тарифів може відкрити нові торговельні можливості, але при цьому ГЛВ потребують ефективних послуг і можливості переміщати людей, капітал і технології через кордони. У багатьох країнах ОЕСР більше половини процесу створення вартості в ГЛВ припадає на послуги, а в Китаї ця частка становить більше 30%.

З урахуванням важливої ролі багатонаціональних компаній зниження бар'єрів на шляху до інвестицій є ефективним напрямом інтеграції країни в ГЛВ. Заважаючи ефективному функціонуванню ГЛВ, перешкоди на шляху транскордонних інвестицій можуть негативно вплинути на добробут як у вихідних, так і в приймаючих

країнах. Режим, побудований на тисячах двосторонніх і регіональних інвестиційних угод, не відображає адекватним чином взаємопов'язану природу економік у ГЛВ. Просуванню та заохоченню інвестицій у рамках ГЛВ має приділятися більша увага, ніж промисловості. Великі багатонаціональні підприємства, включаючи і деякі державні, є великими учасниками в ГЛВ, що викликає політичну стурбованість, наприклад, у зв'язку з впливом на конкуренцію і ринки.

ГЛВ можуть підтримати поширення ідей відповідальної ділової поведінки. Вкрай важливо, щоб бізнес керувався міркуваннями дотримання прав людини та людської гідності, як зазначається у Керівних принципах ОЕСР для багатонаціональних підприємств і загальновизнаних стандартах СОТ та ООН.

Завдяки доступу до мереж, глобальних ринків, капіталу, знань і технологій інтеграція в ГЛВ може стати першим кроком на шляху до економічного розвитку. Оскільки ГЛВ включають скріплену договорами діяльність як між багатонаціональними корпораціями та незалежними постачальниками, так і всередині них, то здатність забезпечувати виконання договірних зобов'язань відіграє дуже важливу роль. Як правило, країни з міцними юридичними системами експортують більше і в складніших галузях промисловості. Завдання, які потребують більш складних контрактів, легше вирішувати у країнах із добре функціонуючими інститутами договірних відносин. Багато країн із низьким рівнем доходів, як і раніше, виключені з ГЛВ через своє географічне розташування, мізерні природні ресурси, недостатню інфраструктуру або діловий клімат.

Міжнародна конкуренція у глобальних ланцюгах доданої вартості спричиняє витрати на коригування, оскільки одні напрями діяльності зростають, а інші скорочуються, і діяльність перерозподіляється між країнами. Політика має полегшувати процес коригування за допомогою політичних заходів у сфері ринку праці та со-

ціальної політики, а також за допомогою інвестицій в освіту і навички. Структурні політичні заходи також допомагають зміцнити гнучкість, а отже, і стійкість економік до майбутніх потрясінь. Зростаюча взаємопов'язаність економік – ключ до стійкості. Вона може також привести до поширення по всій системі будь-яких подій, що сталися в одній частині в ГЛВ. З урахуванням вагомого впливу ГЛВ на добробут уряд, підприємства та інші учасники повинні пам'ятати про ту роль і відповідальність, які лежать на них, по відношенню до управління.

Ключові рекомендації дослідження ОЕСР:

зміцнювати багатостороннє співробітництво та координацію для підтримки відкритого і передбачуваного інвестиційного клімату, що підтримує інвестиції в ГЛВ; допомагати в синхронізації національної політики з глобальною природою економічної діяльності;

зберігати відкритими ринки і не піддаватися протекціоністському тиску. Просувати лібералізацію торгівлі, в ідеалі, багатостороннім чином для отримання максимальних зв'язків між різними етапами процесу.

вживати заходів щодо сприяння торгівлі, у тому числі за допомогою Угоди СОТ;

підтримувати малі та середні підприємства політичними заходами, що сприяють розвитку зв'язків із міжнародними підприємствами, які стимулюють їх потенціал, пропозиції та здатність до інновацій, полегшують затвердження стандартів на продукцію;

інвестувати в навички та провідні технології виробництва, у тому числі у транснаціональній індустрії, за допомогою політичних заходів, що зміцнюють мережі та співробітництво, щоб сприяти більш тісному зв'язку між виробництвом і створенням вартості;

підтримувати інвестиції в інтелектуальні активи, такі як НДДКР та проектування, сприяти розвитку важливих економічних компетенцій, зокрема, навичок та управління;

реформувати правила і лібералізувати торгівлю та інвестиції в послуги, щоб зміцнювати конкуренцію і підвищувати продуктивність та якість послуг;

знижувати бар'єри на шляху до інвестицій, щоб допомогти країнам, які розвиваються, інтегруватися в ГЛВ;

надавати підтримку швидко зростаючим економікам для поліпшення їх умов ведення бізнесу та нарощування їх потенціалу для участі в міжнародній торгівлі;

підтримувати створення потенціалу за допомогою ініціатив «сприяння торгівлі», щоб допомогти найбіднішим економікам, що розвиваються;

незважаючи на те що підприємства першими несуть відповідальність за реагування на потенційні ризики, заохочувати підхід, який включає декількох учасників (за участю уряду), для підтримки обміну інформацією та нарощування потенціалу;

проявити ініціативу подальшої роботи з вимірювання ролі інвестицій у ГЛВ та впливу ГЛВ на зайнятість, навички і доходи.

ОЕСР для оцінки глобальних ланцюгів вартості пропонує такі індикатори: індекс кількості стадій виробництва, індекс відстані до кінцевого попиту та індекс участі [55].

5. *Індекс кількості стадій виробництва (Index of number of production stage)*, введений у 2012 р., представлений як індекс для вимірювання кількості виробничих етапів, необхідних для реалізації продукту або надання послуги в заданій кінцевій промисловості. Іншими словами, це вимірює довжину ГЛВ у кожній галузі. Індекс набуває значення 1, якщо існує один етап та його значення зростає, коли проміжні входи від однієї і тієї самої галузі або інших галузей промисловості використовуються у виробництві кінцевого товару

або послуги. Цей показник може бути декомпонований, щоб відобразити внутрішні виробничі етапи та іноземні стадії виробництва.

6. *Індекс відстані до кінцевого попиту (Index of distance to final demand)* – це індикатор, який виражається у вигляді індексу, що забезпечує індикацію, коли країни перебувають у ланцюгу створення вартості. Для морської транспортної галузі в країні індекс вимірює, скільки етапів виробництва залишилося до того, як товари або послуги, вироблені в галузі, доходять до кінцевих споживачів. Високі значення індексу пов'язані з підприємствами, які більш активно брали участь у підготовчій діяльності, у той час як більш низькі значення належать до галузей, що спеціалізуються на переробці, а отже, ближче до кінцевого споживання.

7. *Індекс участі (Participation index)* – це індикатор, запропонований Купманом. Він виражається як частка іноземних входів і вітчизняних факторів виробництва, використовуваних в експорті третіх країн у валовому експорті країни (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Індекс участі країн (вибірково) ¹

Країна	2000 р.	2005 р.	2008 р.	2009 р.
ЄС	29,82	32,78	33,15	30,24
Південна Африка	48,13	32,65	36,852	33,82
Решта країн світу	40,29	45,76	49,74	45,72
Японія	36,00	43,39	50,05	47,74
Німеччина	48,79	50,68	51,93	49,47
Швеція	54,78	56,71	58,50	55,68
Гонконг, Китай	50,49	56,16	58,13	55,79

¹ Дані станом на 21.10.2014 р., статистика ОЕСР, Індикатори ГЛВ, травень 2013 р. [55].

У Всесвітньому торговельному звіті СОТ (розділ С) висвітлено зростання ланцюгів доданої вартості, зокрема компоненти по країнах, питому вагу в імпорті, питому вагу у вхідних та вихідних потоках, візуалізацію компонентів доданої вартості у валовому експорті, а також методологію виміру участі у глобальних ланцюгах

вартості, мапи та вибір глобальної торгівлі у мережах доданої вартості, відмінності у джерелах доданої вартості у валовому експорті по експортеру та країні-джерелу [65].

Таким чином, проаналізовано літературні джерела щодо впливу транснаціоналізації, обґрунтовано показник доданої вартості як ефективний вимір процесів транснаціоналізації морських торговельних портів. Разом із традиційним підходом до визначення доданої вартості розглянуто матеріали конференцій Статистичної Комісії ООН, використання індексів Херфіндаля-Хіршмана та структурної зміни. Досліджено методологію Конференції ООН UNCTAD з торгівлі та розвитку, базу даних «Торгівля в доданій вартості» (TiVA), Індикатори глобальних ланцюгів вартості ОЕСР, методологію СОТ. Здійснено припущення, що структурні диспропорції та глобальні дисбаланси від участі у глобальних ланцюгах вартості можуть проявлятися у вигляді «голландської хвороби». Запропоновано методичні положення щодо виміру потенціалу експортно-імпоротної діяльності морських торговельних портів; доведено, що додана вартість, як показник участі у процесі створення продукту чи послуги в експортно-імпорتنій діяльності, розглядається міжнародними торговельно-економічними організаціями з різних методологічних позицій з метою її обліку за джерелом походження чи привласнення.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [21-26].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
2. Бартон Т. Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст]: пер. с англ. / Т. Л. Бартон, У. Г. Шенкир, П. Уокер. – М.: Вильямс, 2003. – 208 с.
3. Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций / А. Березной // Вопросы экономики. – 2014. – № 9 – М.: Издательство НП «Редакция журнала «Вопросы экономики»». – 160 с. – С. 65-81.
4. Бланк И.А. Энциклопедия финансового менеджера. [В 4 томах]. Том 4. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство «Омега-Л», 2008. – 512 с. (с. 121-204).
5. Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде / Л. Боссиди, Р. Чаран; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 288 с.
6. Буянов, В. П. Рискология (управление рисками) [Текст]: учеб. пособ. / В. П. Буянов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Экзамен, 2003. – 384 с.
7. Гебеков М. П. Транснационализация мировой экономики / М. П. Гебеков // Вестник МГИМО, №4, 2011. – с. 21 – 30.
8. Гиротра К. Оптимальная бизнес-модель: четыре инструмента управления рисками / К. Гиротра, С. Нетесин ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 216 с.
9. Голиченко О. Г. Современная технологическая революция и новые возможности инновационного развития «догоняющих» стран / О. Г. Голиченко // Инновации. – 2010. – №3 (137). – С. 12 – 22.

10.Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. Россия. – Март 2009. – URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/>.

11.Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.

12.Зинкевич В.А., Черкашенко В.Н. Карта рисков – эффективный инструмент управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://franklin-grant.ru/ru/reviews/review7.shtml>.

13.Інститут економік, що розвиваються при Організації сприяння зовнішньої торгівлі Японії IDE-JETRO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ide.go.jp/English/index.html>.

14.Исследование по риск-менеджменту. Карта политических рисков Marsh [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Growing%20Political%20Risk%20in%20the%20Year%20Ahead%20and%20Beyond-Marsh's%20Political%20Risk%20Map%202015.pdf>.

15.Исследование по экологическим рискам портов 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Environmental%20Risks%20at%20Ports%20and%20Terminals%20Grow%20as%20Oil%20Traffic%20Drives%20Activity.pdf>.

16. Конти Т. Самооценка в организациях ; пер. с англ. / Т. Конти. – М. : Стандарты и качество, 2000. – 328 с.

17.Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. Посібник / Під заг. ред. А. І. Кредісова / Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим. – К. – 2000. – 448с. – с. 114.

18.Кузнецов Е.А., Волошина В.В. Транснаціональні корпорації: економіка і менеджмент / Е. А. Кузнецов, В. В. Волошина. – Харьков: Бурун Книга, 2008. – 320с.

19.Кузьмін О.Є., Вербицька Г.Л., Мельник О.Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. –

Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 212 с.

20.Лобанов А. А. Энциклопедия финансового риск-менеджмента [Текст] / под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 786 с.

21.Ненно І. М. Управління ризиками сучасного підприємства: категоріально-понятійний аспект/ І. М. Ненно // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – №3/1 (29).– С. 4–8.

22.Ненно І. М. Методология интегрированного риск-менеджмента в морских портах/ І. М. Ненно //Економіст. – 2015. – №9. – С. 19–24.

23.Ненно І. М. Структурний аналіз бізнес-моделі морського торговельного порту на прикладі СМТП «Октябрьск» / І. М. Ненно // Економіст. – 2016. – №9. – С. 4–10.

24.Ненно І. М. Щодо форм візуалізації бізнес-моделей / І. М. Ненно // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії (Наукове видання). – 2016. – №3 (39). – С. 137–142.

25.Ненно І. М. Динамічний та порівняльний аналіз бізнес-моделей морських торговельних портів / І. М. Ненно // Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія «Міжнародні економічні відносини». – 2016. – Випуск 10, частина 2. – С. 33–39.

26.Ненно І. М. Зменшення інтегрального ризику банкрутства за рахунок використання переваг ризик-менеджменту / І. М. Ненно // Вісник НУ «Львівська політехніка». Збірник наукових праць. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2016. – №851. – С. 27–35.

27.ПУР в умовах ризику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.com.ua/1_7762_pur-v-umovah-riziku.html.

28.Рогов М.А. Риск-менеджмент: учебное пособие / М.А. Рогов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 120 с.

29.Рогов М.А., Белоусова М.В. Профессиональный стандарт «Управление рисками» (риск-менеджмент) организации и его перспективы // Управление рисками в России: 10 лет развития: сборник статей / Рус. о-во упр. рисками; под общ. ред. В. В. Верещагина, А. Н. Елохина, М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса. – Москва: Деловой экспресс, 2013. – 224 с. – С. 35 – 40.

30.Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

31.Старостина А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200с.

32.Сию К. Управленческая экономика. – М.: Инфра-М, 2000. – 671 с.

33.Стоимости альтернативных стратегий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studopedia.ru/5_149624_stoimosti-alternativnih-strategy.html.

34.Уткин, Э. А. Управление рисками предприятия [Текст]: учеб.-практ. пос. / Э. А. Уткин, Д. А. Фролов. – М.: ТЕИС, 2003. – 247 с.

35.Хэмел Г. Во главе революции / Г. Хэмел. – СПб : BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.

36.Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. К. Чан, Р. Моборн. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.

37.Чернова, Г. В. Управление рисками [Текст]: учеб. пос. / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 160 с.

38.Човушян, Э. О. Управление риском и устойчивое развитие [Текст]: учеб. пос. / Э. О. Човушян, М. А. Сидоров. – М.: Издательство РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. – 528 с.

39.Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.

40.Энциклопедия финансового риск-менеджмента/ Под ред. Лобанова А.А., Чугунова А.В. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 786с.

41.Хахонова И.С. Методика оценки финансового риска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://science-bsea.narod.ru/2007/ekonom_2007_2/haixonova_metod.htm.

42.Basel II – Integrated Risk Management Solution [Electronic resource]. – Available at: \www/URL: <http://www.bim.edu/index/doc/integrated-risk-management-system.pdf>.

43.Chlomoudis C. I. A Business Excellence Approach for the Port Industry / C. I. Chlomoudis, C. D. Lampridis // 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, 2006, 14-16 September.

44.Conrow, E. H. Effective Risk Management: Some Keys to Success, Second Edition [Text] / E. H. Conrow, L. D. Pohlmann // INSIGHT. – 2004. – Vol. 6, № 2. – P. 40–44. doi:10.1002/inst.20046244

45.Conrow, E. H. Effective Risk Management: Some Keys to Success [Text] / E. H. Conrow. – Ed. 2. – American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc. ARIAA, 2003. – 526 p.

46.Dorfman, M. S. Introduction to Risk Management and Insurance [Text] / M. S. Dorfman. – Ed. 8. – Pearson Prentice Hall, 2004. – 608 p.

47.EC. New Forms of Innovation [Electronic resource] // Research & Innovation. 2013, December. – Access mode : <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/2470-inso-2-2014.html>.

48. Encyclopedia of the Social History / ed. by P. N. Stearns. – New York; London: Routledge, 1994. – P. 347. – 896pp.

49. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary / COSO [Electronic resource]. – Available at: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf (дата звернення: 21.11.2013).

50. Etude du developpement industriel // New York: Nations Unies (Nations Unies pour le Développement Industriel), 1969. – 69 p.

51. Glossary [Electronic resource] // Swiss Re. – 2012. – Available at: <http://reports.swissre.com/2012/financialreport/generalinformation/glossary.html>.

52. Guide to Integrated Risk Management [Electronic resource] // Government of Canada. – 12.05.2016. – Available at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/pol/rm-gr/girm-ggir/girm-ggir02-eng.asp#toc3>.

53. Interconnected Economies Benefiting from Global Value Chains, 28 May 2013 [Electronic resource]. – Available at: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en#page1.

54. Lam J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Control / James Lam / - John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. – 320 p.

55. OECD Global Value Chains indicators [Electronic resource]. – Available at: <http://www.oecd.org/sti/ind/input-outputtables.htm>.

56. Srikanth, S. N. Strategic Risk Management in Ports [Electronic resource] / S. N. Srikanth, R. Venkataraman; by ed.: K. Bichou, M. Bell, A. Evans // Risk Management in Port Operations, Logistics and Supply Chain Security. – July 2007. – Chapter 19. – P. 335–345. – Available at: <http://hauers.com/StrategicRiskMgt%20in%20Ports.pdf>. doi:10.4324/9781315850504.

57.Solvency II Glossary [Electronic resource]. – Brussels: CEA – Groupe Consultatif, March 2007. – Available at: http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c08d_en.pdf.

58.Srikanth S.N. ,Venkataraman Ramesh Strategic Risk Management in Ports [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hauers.com/StrategicRiskMgt%20in%20Ports.pdf>.

59.STAN Bilateral Trade Database by Industry and End-use category [Electronic resource]. – Available at: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BTDIXE>.

60.The Social Science Encyclopedia / ed. by A. Kuper, J. Kuper. – London: Routledge,1985. – P. 386. – 1184pp.

61.Traynor, J. Risk-based regulation in the UK [Electronic resource] / J. Traynor, M. O'Hagan // COSRA/IARC Conference Cartagena, 2 September 2005. – Available at: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/seminarios/RISK%20BASED%20REGULATION%20IN%20THE%20UK%20-%20FSA.ppt>.

62.UNCTAD Handbook of Statistics [Electronic resource]. – Available at: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/dimView.aspx>.

63.United Nations Statistical Commission. What is the value-added of official statistics in the measurement of trade 29 February 2012 [Electronic resource]. – Available at: http://unstats.un.org/unsd/statcom/statcom_2012/seminars/Trade_value_added/default.html

64.What is ERM? [Electronic resource] // RIMS – the risk management society. – Available at: <https://www.rims.org/resources/ERM/Pages/WhatisERM.aspx>.

65.World Trade Report. Part C. The rise of global value chains. World trade Organization [Electronic resource]. – Available at: http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr14-3_e.pdf.

РОЗДІЛ 3 СТАН РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

3.1 Передумови та чинники розвитку морської портової галузі

Принципова послідовність формування бізнес-моделей підприємств як результату розробки стратегії управління морськими портами має бути заснована на системній конкурентоспроможності в рамках стратегії. Як свідчать дані досліджень, конкурентоспроможність стає наслідком інтернаціоналізації, формування партнерств, перехресного володіння й оптимізації напрямів фінансових потоків у холдингових структурах [26-28; 30; 32-37; 51; 57]. Сталий розвиток порту, з одного боку, має базуватися на кількісних показниках продуктивності, а з іншого – необхідне врахування інвестиційної ефективності й ефективності використання власного капіталу, фінансового стану та потенціалу. Додана вартість, яка враховує заробітну плату та дивіденди з прибутку, стає таким показником вимірювання ефективності стратегії розвитку та результативним показником бізнес-моделі.

Результати аналізу фінансово-економічних показників наведено в даному розділі та додатках А-П.

Аналіз динаміки сукупних активів морських торговельних портів свідчить, що господарська та фінансова діяльність підприємств була в основному зосереджена на збільшенні платоспроможності та прибутковості (табл. 3.1). Також простежується тенденція до оптимізації структури активів завдяки збільшенню частки оборотних активів у 2015 р. для поліпшення фінансової стабільності підприємств галузі. Якщо загальні необоротні активи портів показали зростання протягом 2014-2016 рр. на 9,8%, то оборотні – на 73,3%.

Таблиця 3.1

Сукупний обсяг значень показників фінансового стану морських торговельних портів України за 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Показник	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Активи	10 351 009	12 312 615	19	13 160 859	7
Необоротні активи	7 523 991	7 428 933	-1	8 261 727	11
Оборотні активи	2 827 018	4 883 682	73	4 899 132	0
Довгострокові зобов'язання	883 371	847 156	-4	705 206	-17
Короткострокові зобов'язання	632 623	827 960	31	651 444	-21
Виручка від реалізації	4 024 152	6 873 271	71	6 102 249	-11
Прибуток від операційної діяльності	1 444 429	3 336 929	131	2 333 390	-30
Прибуток від фінансової діяльності	1 448 880	3 350 879	131	2 368 493	-29
Чистий прибуток	1 087 575	2 659 481	145	1 872 752	-30

¹ Розраховано за даними фінансової звітності МТП.

Подібна динаміка зберігається і в показниках зобов'язань МТП: довгострокові знизилися на 4% у 2015 р. та на 17% у 2016 р., а короткострокові – на 21% у 2016 р. при зростанні на 31% у 2015 р. Це свідчить про здійснення діяльності, спрямованої на зниження економічних і фінансових ризиків від володіння у структурі пасивів довгостроковими зобов'язаннями, такими як інфляція та здешевлення національної валюти.

У 2016 р. загальний показник чистого прибутку морських торговельних портів знизився на 30%, але за рахунок його збільшення в 2015 р. на 145% зростання сукупного прибутку портів за 2014-2016 рр. склало 72%.

У процесі аналізу сукупного обсягу значень показників фінансового стану використано дані десяти морських торговельних портів України за 2014-2016 рр. Для більш детального аналізу фінансо-

вого стану галузі розглянемо фінансові показники їх діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Значення показників активів морських торговельних портів

України за 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Порт	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	312 209	463 964	49	489 983	6
Ізмаїльський МТП	423 582	516 120	22	551 004	7
Чорноморський МТП	2 016 031	2 317 556	15	2 165 787	-7
Маріупольський МТП	2 577 235	2 992 511	16	2 898 443	-3
Миколаївський МТП	255 163	253 062	-1	257 002	2
Одеський МТП	1 846 664	2 127 329	15	3 071 912	44
СМП «Ольвія»	375 660	516 610	38	541 961	5
Ренійський МТП	37 859	33 174	-12	31 597	-5
Скадовський МТП	24 131	23 428	-3	21 752	-7
МТП «Южний»	2 482 475	3 068 861	24	3 131 418	2
Усього	10 351 009	12 312 615	19	13 160 859	7

¹ Розраховано автором.

Найбільше зростання значення показника активів у 2016 р. мав Одеський МТП завдяки збільшенню власних оборотних активів на 8% та необоротних активів на 64%, у тому числі основних засобів – на 77%.

Зменшення обсягу необоротних активів морських торговельних портів у 2015 р. у середньому склало лише 1%, але варто звернути увагу на значне зростання цього показника у СМП «Ольвія» (на 25%) унаслідок реалізації стратегії розвитку порту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Необоротні активи морських торговельних портів України
у 2014-2016 рр., тис. грн¹

Порт	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	217 146	220 479	2	221 936	1
Ізмаїльський МТП	377 993	387 844	3	392 694	1
Чорноморський МТП	1 450 878	1 368 892	-6	1 269 164	-7
Маріупольський МТП	1 741 474	1 729 671	-1	1 722 966	0
Миколаївський МТП	210 027	192 259	-8	178 640	-7
Одеський МТП	1 430 856	1 380 324	-4	2 264 613	64
СМП «Ольвія»	275 290	344 287	25	363 295	6
Ренійський МТП	32 432	30 393	-6	28 646	-6
Скадовський МТП	21 027	20 107	-4	19 042	-5
МТП «Южний»	1 766 868	1 754 677	-1	1 800 731	3
Усього	7 523 991	7 428 933	-1	8 261 727	11

¹ Складено за даними фінансової звітності МТП.

У 2016 р. значення показника обсягу необоротних активів морських торговельних портів показало зростання на 11%, як і в попередньому році, за рахунок зростання необоротних активів СМП «Ольвія» на 64%. Тенденція до зменшення даного показника в інших портів залишилася, але знизилися його темпи. Ситуацію можна пояснити зношеністю основних засобів і відсутністю проєктів їх оновлення.

Динаміку оборотних активів морських торговельних портів у 2014-2016 рр. наведено в табл. 3.4. Їх зростання у 2015 р. на 73% свідчить, що порти намагалися знизити економічні ризики та збільшити свою платоспроможність завдяки ліквідним активам. Винятком є Ренійський МТП, обсяг оборотних активів якого у 2015 р. зменшився на 49%. У 2016 р. загальний обсяг оборотних активів морських торговельних портів не змінився.

Таблиця 3.4

Оборотні активи морських торговельних портів України
у 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Порт	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	95 063	243 485	156	268 047	10
Ізмаїльський МТП	45 589	128 276	181	158 310	23
Чорноморський МТП	565 153	948 664	68	896 623	-5
Маріупольський МТП	835 761	1 262 840	51	1 175 477	-7
Миколаївський МТП	45 136	60 803	35	78 362	29
Одеський МТП	415 808	747 005	80	807 299	8
СМП «Ольвія»	100 370	172 323	72	178 666	4
Ренійський МТП	5 427	2 781	-49	2 951	6
Скадовський МТП	3 104	3 321	7	2 710	-18
МТП «Южний»	715 607	1 314 184	84	1 330 687	1
Усього	2 827 018	4 883 682	73	4 899 132	0

¹ Складено за даними фінансової звітності МТП.

У 2015 р. довгострокові зобов'язання морських торговельних портів знизилися на 4%, у 2016 р. – на 17% (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Значення показників довгострокових зобов'язань
морських торговельних портів України у 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Порт	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	0	0	0	0	0
Ізмаїльський МТП	69 166	67 767	-2	41 446	-39
Чорноморський МТП	66 419	69 147	4	5 754	-92
Маріупольський МТП	45 578	46 319	2	0	-100
Миколаївський МТП	6 202	3 026	-51	228	-92
Одеський МТП	96 062	10 137	-89	30 310	199
СМП «Ольвія»	0	0	0	0	0
Ренійський МТП	0	1 000	0	1 300	30
Скадовський МТП	4 203	7 203	71	7 161	-1
МТП «Южний»	595 741	642 557	8	619 007	-4
Усього	883 371	847 156	-4	705 206	-17

¹ Складено за даними фінансової звітності МТП.

Зменшення у 2015 р. довгострокових зобов'язань в Одеському МТП на 89% пов'язане зі скороченням відстрочених податкових зобов'язань унаслідок виникнення тимчасової різниці між балансовою вартістю активів та оцінкою цих активів, яка використовується з метою оподаткування. Слід відзначити, що в структурі довгострокових зобов'язань немає довгострокових кредитів у банках, які можуть відповідати за великі фінансові ризики в умовах нестабільної економічної ситуації в країні.

На відміну від довгострокових зобов'язань, обсяг значень показника короткострокових зобов'язань морських торговельних портів у 2015 р. засвідчив зростання на 31%, а в 2016 р. – зменшення на 21% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Значення показників короткострокових зобов'язань морських торговельних портів України за 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Порт	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	28 329	57 956	105	56 921	-2
Ізмаїльський МТП	25 623	87 840	243	96 610	10
Чорноморський МТП	235 780	194 313	-18	113 904	-41
Маріупольський МТП	102 000	209 007	105	120 641	-42
Миколаївський МТП	9 327	5 478	-41	9 632	76
Одеський МТП	16 587	41 298	149	55 007	33
СМП «Ольвія»	32 409	50 144	55	52 098	4
Ренійський МТП	7 282	8 070	11	10 063	25
Скадовський МТП	5 061	5 404	7	7 480	38
МТП «Южний»	170 225	168 450	-1	129 088	-23
Усього	632 623	827 960	31	651 444	-21

¹ Складено за даними фінансової звітності МТП.

У 2016 р. Чорноморський МТП знизив короткострокові зобов'язання на 51 млн грн (-41%) завдяки погашенню заборгованості за розрахунками з бюджетом; Маріупольський МТП – на 100 млн грн (-42%) завдяки погашенню інших короткострокових поточних зобов'язань.

Загалом зниження довго- і короткострокової заборгованості свідчить про підвищення фінансової стійкості та платоспроможності, зменшення ризику банкрутства в умовах нестабільності.

Динаміка показників виручки від реалізації вказує, що товарообіг у 2015 р. збільшився на 71%, але вже у 2016 р. знизився на 11%. Більша частка в цьому зниженні припадає на порти Чорноморського басейну, зокрема Чорноморський МТП та МТП «Южний», частка яких у сукупному значенні даного показника склала 47%. Їх сукупна виручка зменшилася на 936,5 млн грн; загалом зменшення за всіма іншими портами становить 771 млн грн. У той час як у 2016 р. їх сукупна виручка зросла на 1746 млн грн, що склало 61% від сукупного збільшення показника в галузі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Значення показників виручки від реалізації морських торговельних портів України за 2014-2016 рр., тис. грн¹

Показник	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	234 830	550 123	134	533 143	-3
Ізмаїльський МТП	210 229	519 501	147	667 621	29
Чорноморський МТП	769 995	1 641 418	113	1 125 855	-31
Маріупольський МТП	901 646	983 561	9	1 036 036	5
Миколаївський МТП	27 450	38 648	41	44 760	16
Одеський МТП	291 524	504 584	73	527 399	5
СМП «Ольвія»	249 779	434 874	74	395 260	-9
Ренійський МТП	40 183	25 661	-36	17 154	-33
Скадовський МТП	1 372	2 353	72	3 432	46
МТП «Южний»	1 297 144	2 172 548	67	1 751 589	-19
Усього	4 024 152	6 873 271	71	6 102 249	-11

¹ Складено за даними фінансової звітності МТП.

На відміну від виручки від реалізації, яка збільшилась у 2015 р. на 71%, значення показника прибутку від операційної діяльності зросло на 131%. Це пов'язано з тим, що підприємства не

змогли швидко відреагувати на соціально-політичну й економічну ситуацію в країні та скоротити свої видатки і собівартість (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прибуток від операційної діяльності морських торговельних портів України за 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Показник	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	53 904	258 498	380	213 222	-18
Ізмаїльський МТП	36 900	75 784	105	130 344	72
Чорноморський МТП	154 152	616 330	300	194 552	-68
Маріупольський МТП	471 679	668 979	42	491 523	-27
Миколаївський МТП	4 167	9 147	120	22 459	146
Одеський МТП	199 966	486 957	144	409 653	-16
СМП «Ольвія»	61 510	229 399	273	163 545	-29
Ренійський МТП	1 167	-6 444	-652	-14 930	132
Скадовський МТП	-4 941	-4 065	-18	-3 655	-10
МТП «Южний»	465 925	1 002 344	115	726 677	-28
Усього	1 444 429	3 336 929	131	2 333 390	-30

¹ Складено за даними фінансової звітності МТП.

У 2016 р. динаміка прибутку від операційної діяльності свідчить про те, що при зменшенні виручки від реалізації на 11% прибуток знизився на 30%. Більша частка в цьому зниженні припадає на Чорноморський морський торговельний порт (42% в сукупному значенні). Його прибуток зменшився на 421,7 млн грн.

Динаміка прибутку від фінансової діяльності у 2015 та 2016 рр. є такою самою, як і прибутку від операційної діяльності. У 2015 р. відбулося зниження на 131%, а в 2016 р. – на 29% (табл. 3.9). Більшою мірою зниження припадає на порти Чорноморського басейну, зокрема Чорноморський МТП та МТП «Южний», питома вага яких у сукупному значенні показника прибутку від операційної діяльності склала 71%. Їх сукупна виручка скоротилася на 694,8 млн грн, загалом зменшення за всіма іншими портами становить 287 млн грн.

Таблиця 3.9

Прибуток від фінансової діяльності морських торговельних портів
України за 2014-2016 рр., тис. грн¹

Порт	2014	2015		2016	
	Значення	Значення	Зміна, %	Значення	Зміна, %
Бердянський МТП	53 669	266 914	397	242 775	-9
Ізмаїльський МТП	36 905	65 766	78	131 123	99
Чорноморський МТП	151 341	654 470	332	235 757	-64
Маріупольський МТП	450 306	644 423	43	464 479	-28
Миколаївський МТП	4 198	9 757	132	22 513	131
Одеський МТП	194 906	487 574	150	400 082	-18
СМП «Ольвія»	62 322	230 082	269	164 058	-29
Ренійський МТП	1 739	-6 848	-494	-15 312	124
Скадовський МТП	-4 947	-4 065	-18	-3 655	-10
МТП «Южний»	498 441	1 002 806	101	726 673	-28
Усього	1 448 880	3 350 879	131	2 368 493	-29

¹ Складено за даними фінансової звітності МТП.

Передумови розвитку морської портової галузі України можна розділити на три групи: історико-геополітичні, економічні та законодавчі.

Історико-геополітичними передумовами є сутність традицій торгівлі та проходження основних транспортних зв'язків через певну територію. Історично налагоджені комерційні відносини споживача та продавця товарів і послуг потребують транспортно-логістичного супроводу за певними напрямками, який доцільно та зручно здійснювати саме морським транспортом. Використання транзитного потенціалу України може бути підвищене саме у зв'язку з тим, що Через Україну проходять чотири з десяти транспортних коридори, які підтримує ЄС, – це коридор III: Берлін-Вроцлав-Львів-Київ; коридор V: Трієст-Любляна-Будапешт-Львів; коридор VII: Рейн-Майн-Дунай; коридор IX: Гельсінкі-Київ-Одеса-Кишинів-Бухарест-Пловдив-Александруполіс [61, с. 19]. Зростання завантаженості портів може бути наслідком зростання вбудови у міжнародні транспортні коридори. Тобто географічне розташуван-

ня, комерційна традиція та її розвиток стають основою виникнення і розширення діяльності портів (унікальність території, наприклад, незамерзаюча акваторія, можливість побудови портових споруд без берегоукріплювальних робіт, створення захищеної від хвиль акваторії). У той же час географічні умови накладають певні обмеження. Зокрема, вхід в Одеський морський порт можливий через протоку Босфор із лімітом висоти судна 54 м. Сучасним трендом круїзних ліній є укрупнення лайнерів та їх пасажиромісткості.

Економічні передумови розвитку портів зазвичай є наслідком формування відносин міжнародної торгівлі в перспективних прибуткових напрямках для національних споживачів й експортерів. Завантаження портів для обробки експортними товарами можливе за умови збільшення експорту та розширення його номенклатури. Туристична експансія через порти можлива за наявності привабливих туристичних місць відвідування тощо. Прикладами є Барселона (Іспанія), Генуя (Італія) та інші порти регулярного заходу круїзних лайнерів. Інвестиції з боку держави та місцевих органів самоврядування, наявність інвестиційних ресурсів, необхідних для оновлення та експлуатації об'єктів портової інфраструктури, впливають на формування перспектив розвитку портів. Включення в міжнародні транспортні коридори потребує ефективної комунікації між різними видами транспорту. Іншими словами, порт може розвивати торгівлю, та навпаки. При цьому саме транспорт є інерційною складовою економіки. На розвиток морських портів впливають також торговельні моделі та зміна напрямків пересування вантажів. Ефект від зміни торговельної орієнтації в країні може суттєво впливати на завантаженість порту як з позитивної, так і з негативної точки зору, змінюючи попит на його послуги. Це може бути також пов'язано з переміщенням товарів, інтенсивністю їх обігу чи виникненням виробничих підприємств.

Законодавчими передумовами стають заявлені стратегічні пріоритети розвитку морської галузі, її реконструкція, можлива спеціалізація портів, виявлення їх конкурентних переваг і формування стратегії залучення споживачів портових послуг. Альтернативним законодавчим сценарієм розвитку є оголошення порту вільним, із наявністю пільгових умов роботи на території порту, що уможлиблює залучення капітальних інвестицій, організацію виробництва в порту, побудову нових терміналів і збільшення обсягів вантажів для обробки в порту.

Розвитку морської портової галузі сприятимуть такі чинники:

1. Оновленість портової інфраструктури, технічна модернізація портів, переозброєння перевантажувальних потужностей. Якісне поліпшення технологічного рівня транспортної техніки й обладнання, побудова сучасних спеціалізованих терміналів, у тому числі терміналів ро-ро для горизонтального завантаження та вивантаження автотранспортних засобів, вагонів на судно. Наявність дешевих та містких приміщень для складування в портах. Розміщення в порту виробничих потужностей для переробки вантажів, масштабне проведення днопоглиблювальних робіт. Необхідно підвищувати рівень спеціалізації портів для їх диференціації, як це притаманно кращим міжнародним практикам.

2. Дієвість механізму управління та підпорядкування, наявність управлінських кадрів високої кваліфікації. Перерозподіл активів між державними та приватними власниками, упорядкування їх відносин у порту з метою підвищення ефективності управління. Підвищення кваліфікації кадрів та результативності діяльності портових служб.

3. Підвищення рівня автоматизації систем управління портом. Наявність інфраструктури обслуговування, у тому числі можливість вибору судових брокерів, агентів, страховиків, дистриб'юторів, транспортних компаній, готелів, екскурсійних бюро,

митного обслуговування, логістичних центрів та ін. Побудова системи ефективних комунікацій та інформаційного забезпечення. Створення інтелектуальних транспортних систем із можливостями моделювання та прогнозування.

4. Тарифна політика портів.

4.1 Розмір портових тарифів, який рекомендовано зменшити з урахуванням міжнародного досвіду та цінової кон'юнктури близьких до України портів. Пільгова тарифікація. Наприклад, Гібралтар відмовився від тарифікації певних видів пасажирських суден [43, с. 154; 14-16; 64; 65]. У світовій практиці прийнято чотири схеми стягування портових зборів: на користь портової адміністрації, яка притягається до відповідальності за належну експлуатацію та розвиток портової інфраструктури; на користь місцевих бюджетів із наступним формуванням видатків на розвиток порту з них; на користь спеціалізованого фонду, наприклад маячний збір; у державний бюджет із компенсацією дефіциту видатків. Цільове використання портових зборів, з одного боку, уможливорює оцінку окупності й ефективності налагоджених процесів обслуговування в порту, з іншого – бюджетні компенсації можуть бути необхідними в разі фінансування великих реконструкцій та побудови нових об'єктів інфраструктури в портах.

4.2 Кількість портових зборів, скорочення яких можливе шляхом виключення тих, які не стягуються в портах-конкурентах, і тих, які дублюють вже оплачені послуги порту. Відповідно до Закону України від 17.05.2012 р. «Про морські порти України» (ст. 22) [1] та Наказу Міністерства Інфраструктури від 27.05.2013 р. № 316 «Про портові збори» [55] застосовується сім видів портових зборів: корабельний, каналний, маяковий, причальний, якірний, адміністративний, санітарний. Зокрема, адміністративний та маяковий збори справляються за послугу, вже оплачену в корабельному зборі [31, с. 19]. Скасування диференціації тарифів залежно від порту, що

породжує нерівні умови розвитку портів [11-13]. У новій методиці розрахунку портових зборів ДП АМП України планується включати інвестиційну складову задля покриття майбутніх інвестиційних проектів. Керівництво Адміністрації пояснює це відсутністю інших джерел фінансування. Проте таким чином українські порти зобов'язують повністю нести інвестиційний тягар споживачам їх послуг. Це може знову негативно вплинути на порівняльну привабливість портових тарифів.

4.3 Гнучкість системи портової тарифікації. В Україні існують сезонні знижки для заходу пасажирських суден в Одеський порт. Скасований корабельний збір для суден, які здійснили більш ніж два заходи в порт. Проте цього все ще недостатньо для формування привабливої цінової політики залучення круїзних пасажирів.

5. Дотримання екологічної та фізичної безпеки в порту, забезпечення безпеки перевезення вантажів, пасажирів і багажу; якісне навігаційно-гідрографічне забезпечення мореплавства.

6. Створення привабливих умов не тільки для формування якісної інфраструктури, але і для логістичного бізнесу загалом, що дозволить використовувати інформаційні технології планування, скоротить час обслуговування вантажів. Прискорення процесу обслуговування й упровадження в практику електронного документообігу уможливить відповідність попиту та пропозиції послуг портів і, як наслідок, зростання вантажообігу, зайнятості та фонду оплати праці. Формування конкурентних засад обслуговування вантажів у портах.

7. Координація роботи та взаємодії різних видів транспорту, власників вантажів, експедиторів, стивідорів у порту в умовах достатньої пропускної здатності залізниці та інтенсифікації мультимодальних перевезень. Упровадження нових технологій обробки вантажів вагоноперекидачів замість грейферів. Формування такої системи витрат, коли портам вигідніше обслуговувати вагони, ніж за-

тримувати їх для складування вантажів та отримання оплати від суден. Запобігання в українських портах ситуації, коли на їх території стивідори конкурують за експортні вантажі [18]. У разі коливання цін на міжнародних товарних ринках трейдери очікують сприятливої цінової кон'юнктури і не зацікавлені у прискоренні руху товару. При цьому вони уповільнюють торги доставленими на адресу порту вантажами і припиняють відвантаження в порту [38, с. 102]. Прискоренню обробки вантажів сприятимуть наявність у ПАТ «Укрзалізниця» власних причалів, терміналів, складів, перевантажувального обладнання, суден на лізинговій основі на території порту на умовах інвестиційної акціонерної участі. Важливим є ступінь розвитку транспортної мережі.

8. Розвиток торговельного мореплавства, суднобудівництва, судноремонту, приладобудування, будування судноплавних каналів, мостів. Усунення перешкод торговельного мореплавству з боку держави та гарантування його безпеки з наданням толерантних умов доступу та сприяння всім судновласникам незалежно від прапора, з урахуванням санкцій міжнародної спільноти. Міжнародний досвід організації безпеки в транспортній галузі свідчить про тенденції об'єднання повноважень контролю безпеки за всіма видами транспорту з метою уникнення політизації процесів. Прикладом такої реформи є Шведське транспортне агентство, яке розпочало свою діяльність, дотримуючись високих стандартів безпеки щодо незалежності та недоторканності [38, с. 38]. Судноремонт стає додатковою статтею доходу, бо його вигідність для судновласників дозволяє їм заздалегідь планувати його в тому чи іншому місті.

9. Сучасність берегової інфраструктури морських вокзалів. Підвищення економічної зацікавленості інвесторів інфраструктури портів шляхом концесії, лізингових операцій та пільгового оподаткування. Існували домовленості Міністерства інфраструктури, згідно з якими міжнародна суднохідна компанія Royal Caribbean мала

здійснити глобальну реконструкцію причальних, гідротехнічних споруд українських портів, облаштувати сучасні багатофункціональні причали і пасажирські термінали, розширити портові басейни [41, с. 161].

10. Розвиток міжнародного туризму як форми міжнародних економічних відносин. Активна взаємодія з міжнародними туристичними операторами, у тому числі тими, що спеціалізуються на обслуговуванні пасажирів морських суден. Реалізація спільних круїзних проектів [20].

11. Розвиток морського дозвілля – яхтингу, серфінгу, круїзного судноплавства. Активізація морського туризму, у тому числі круїзного та яхтового, можлива шляхом встановлення привабливих умов фрахту та підвищення якості туристського обслуговування. Стимулювання яхтового туризму може відбуватися через проведення регулярних регат. Зокрема, морські вокзали є візитівками портів і регіонів. Необхідна їх модернізація та будівельна реконструкція. Доцільним буде перетворення морських вокзалів на повноцінні порти посадки/ висадки. Для цього рекомендоване встановлення комерційних зв'язків із міжнародними аеропортами міст із можливістю отримання пільг на закупівлю квитків, побудова престижних готелів для пасажирів круїзних суден із застосуванням гнучкої цінової політики для морських туристів. Встановлення туристських консультаційних пунктів із пропозицією туристських маршрутів містом порту та Україною. Організація центрів розвитку національної культури та місцевих звичаїв на морських вокзалах для відвідування туристами [21, с. 151]. Розробка екскурсійних маршрутів морського туризму, морські екскурсії, морське таксі, ресторани на маломірному флоті. Удосконалення пасажирської причалової та яхтової інфраструктури. Формування стратегії зв'язків із громадськістю та медіа-плану розвитку морського туристського бренду України. Проведення виставок із залученням круїзних опе-

раторів. Організація автобусного сполучення з центром міста, включаючи кругові тури на двоповерхових автобусах.

12. Перетворення портів на міжнародний центр пасажирських та круїзних перевезень шляхом розширення форм участі в самому процесі міжнародного співробітництва через включення українських портів у міжнародні круїзні маршрути чи міжнародну круїзну сітку. За даними Адміністрації морських портів України спостерігалася негативна динаміка кількості круїзних судів у портах. Зокрема, в Одеському порту цей показник дорівнював у 2013 р. 106, у 2014 р. – 32, у 2015 р. – 13, у 2016 р. – 5 (для порівняння: кількість судозаходів до країн об'єднаної Європи в 2013 р. склала 2,2 млн). Головною причиною цього зменшення є втрата довіри до керівництва стосовно забезпечення високого рівня безпеки. У 2016 р. було вжито певних заходів для зміни такого бачення. У кінці червня в Одесі відбулася Генеральна асамблея найбільшої в світі Асоціації круїзних портів Medcruise, у якій взяли участь топ-менеджери круїзних ліній, що представляють більше 60% світового круїзного флоту. Одеський порт також взяв участь у міжнародній зустрічі під єдиним брендом Cruise Black Sea в рамках європейського проекту з розвитку круїзного бізнесу в Чорноморському регіоні CruiseT. Проект отримав назву «Створення мережі центрів компетенції для розвитку і підтримки круїзного туризму в Чорноморському регіоні». Одеський МТП був представлений на виставці-конференції Seatrade Cruise Med, в рамках якої було оголошено ідею створення кругового чорноморського круїзного маршруту. Одеський морський порт здатний прийняти до 4 млн пасажирів щорічно. Проте його потужності задіяні менш ніж на 2%. За даними Асоціації круїзних портів Середземного моря MedCruise у 2016 р. кількість круїзних пасажирів склала 27,4 млн чол. [68, с. 9]. За десять років кількість збільшилася на 11,5 млн. В Одеському морському порту за той самий період скорочення відбулося з 72 тис. пасажирів до 1242.

Лідерами залишаються п'ять із сімдесяти п'яти портів Барселони, Чівітавеккі, Балеарських островів, Венеції, Марселю – 37% від загальної кількості пасажирів. У 2016 р. відбулося загальне скорочення кількості пасажирів порівняно з 2015 р. на 76,4% [68, с. 39]. У статистичному звіті така мала частка та скорочення пояснюється тим, що круїзні лінії планують свою пункти призначення заздалегідь строком від вісімнадцяти місяців до трьох років. А нестабільна політична, економічна та соціальна ситуація призвела до численних виключень із круїзних маршрутів портів Чорного моря.

13. Зручність досягнення порту відправлення круїзного судна. Поширення круїзного судноходства середземноморського круїзного регіону пов'язане також із транспортуванням пасажирів літаками у порт відбуття. Проблемою українських портів є обмеження можливості приймати суперлайнери. Порти оснащені вантажними терміналами та не здатні ефективно обслуговувати масштабний потік пасажирів. Підвищення якості пасажирського обслуговування має супроводжуватися вдосконаленням роботи берегової інфраструктури, а саме морських вокзалів. Жоден морський вокзал України не володіє технологією з'єднання лацпортів судна з Морвокзалом за допомогою коридорів типу переходів у сучасних аеропортах. Використання традиційних трапів не забезпечує комфортність переходу, адекватну умовам плавання на борту лайнера, що неприйнятно з урахуванням нетривалості стоянки судна в порту. Сучасні круїзні технології дозволяють поєднати різні види відпочинку. Проте виділяються чотири стандартні послуги: комфортна подорож, екскурсійний тур, комфортний пляжний відпочинок і рівень проживання за стандартом хорошого готелю [20]. Конкурентні переваги круїзного бізнесу засновані на вигідності відвідування міст на лайнерах із заощадженням на готелі й можливістю участі в інтенсивних екскурсійних програмах. Тому централізована організація таких послуг на високому міжнародному рівні з боку керівництва морських

вокзалів стає необхідною умовою залучення круїзного туризму. Потрібні кваліфіковані гіді, здатні цікаво та достовірно викласти інформацію про місто, комфортабельний і вчасний міський транспорт, бронювання квитків на вистави тощо.

14. Ефективність діяльності портових служб з урахуванням термінів виконання робіт. Недостатня швидкість обробки вантажів створює значний бар'єр для розвитку української торгівлі, що також справляє непрямий негативний вплив на сектори імпорту й експорту та розвиток транспортних коридорів. Збільшення пропускної здатності портів (наприклад, «Южного», а також портів в Одесі та Чорноморську) не забезпечить кардинальних змін на краще. Основна проблема полягає не в обмеженості функціональних можливостей порту, а в неефективності роботи митних і прикордонних служб, а також органів адміністрації портів [22-25; 68, с. 74].

15. Спрощення процедур митного оформлення та скорочення кількості документів, необхідних для заходу в порт. Ратифікація урядових угод щодо надання рівних умов судам під прапорами держав, що домовилися, спрощення митних та адміністративних процедур при входженні в порт України. Усунення адміністративних перешкод транзитним вантажам.

16. Конкуренція в портах також може справляти неоднозначний вплив, бо існує в різноманітних формах: зовнішньо порти конкурують із сусідніми за географічною локацією портами своєї держави та іноземними; внутрішньо існує конкуренція між терміналами та іншими підприємствами обслуговування вантажів і суден.

Виходячи з вищенаведеного пропонується таке групування чинників розвитку морських портів:

Група 1. Інфраструктурні чинники: оновленість інфраструктури порту; берегова інфраструктура морських вокзалів екологічна і фізична безпека; зручність досягнення порту відправлення круїзного судна.

Група 2. Управлінські чинники: дієвість механізмів управління; рівень автоматизації та ефективні комунікаційні технології; координація роботи різних видів транспорту; ефективність діяльності портових служб.

Група 3. Маркетингові чинники: тарифна політика (розмір тарифів, кількість портових зборів, гнучкість цінової політики); конкуренція в портах.

Група 4. Сервісні чинники: привабливість логістичних умов; розвиток міжнародного туризму; розвиток морського дозвілля; розвиток торговельного мореплавства, суднобудівництва, судноремонту, приладобудування в порту; спрощення процедур оформлення заходу в порт.

3.2 Аналіз державної морської політики щодо розвитку потенціалу морських портів

Державна морська політика України сформульована та реалізується на основі нормативно-правових актів, наказів, положень і міжнародних договорів, у тому числі: Закон України «Про морські порти України», «Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року», «Стратегічний план розвитку морського транспорту України на період до 2020 року», «Положення про державну службу морського та річкового транспорту України», «Морська доктрина України на період до 2035 року», Статут ДП «Адміністрація морських портів України» та ін. [1-6].

Державна морська політика являє собою систему врегульованих зовнішніх та внутрішніх суспільних відносин, що виникають у процесі провадження морської діяльності, реалізації національних інтересів України в цій сфері. Морська діяльність – це використання ресурсів Азовського і Чорного морів, Керченської протоки та

інших районів Світового океану на користь України шляхом провадження ефективної та безпечної морської господарської діяльності, військово-морської діяльності та діяльності, пов'язаної з охороною державного кордону на морі.

У Морській доктрині [5] визначено основні завдання державної морської політики, серед яких посилення її позиції як морської держави для повного використання геополітичного потенціалу держави. У документі зафіксовано націленість на сприяння економічному розвитку приморських районів через торговельне судноплавство, портову діяльність, морський туризм. Визначено, що реалізація положень Доктрини сприятиме забезпеченню сталого розвитку України, проте не конкретизовано, які саме цілі сталого розвитку будуть досягнені та які саме характеристики будуть забезпечені.

Закон України «Про морські порти України» [1] в контексті реалізації державної морської політики встановлює основи державного регулювання господарської діяльності в морських портах як ними самими, так і іншими суб'єктами, присутніми на території порту. Розмитим є визначення функціонування та розвитку морських портів, засноване на принципі об'єднання інтересів і діяльності держави, Адміністрації морських портів України, державних підприємств та суб'єктів господарювання. Таке об'єднання може бути здійснене тільки в порядку підпорядкованості приватних структур державним. Проте це може спричинити зловживання, пов'язані з безоплатним використанням державних ресурсів на користь приватних підприємств.

Забезпечення реалізації державної політики у сфері портової діяльності та управління об'єктами портової інфраструктури державної власності здійснюється Кабінетом Міністрів України згідно із «Стратегією розвитку морських портів України на період до 2038 року» [2]. У той же час Адміністрація морських портів України від-

повідальна за утримання та забезпечення ефективного використання державного майна, саму організацію розробки та виконання планів розвитку морських портів, підготовку пропозицій щодо їх удосконалення. У кожному морському порті утворюється Рада порту, яка також координує питання, пов'язані з його розвитком та функціонуванням. У цьому спостерігається певне дублювання процесів управління портом з Адміністрацією МПУ. У Законі «Про морські порти України» визначено види портових зборів, правовий режим майна і землі, засади приватизації та компенсації інвестицій. Встановлено, що портові збори також можуть бути джерелами компенсації інвестицій. Проте важливо, щоб використання такої можливості не суперечило принципу цільового використання портових зборів.

У «Стратегічному плані розвитку морського транспорту на період до 2020 року» [3] підкреслюється важливість інтеграції України до світової та європейської транспортної системи з концентрацією на взаємовигідних інтересах в інтегрованій морській політиці ЄС. Для імплементації розвитку морського транспорту сформовано дорожні карти. У Стратегії наведено перелік проблем розвитку портів, основний шлях вирішення яких вбачається у підтримці стратегічних інвестиційних проектів із залученням приватних інвесторів до участі у державно-приватних партнерствах. Проте організаційний та управлінський механізми формування державно-приватних партнерств на морському транспорті не запропоновано.

Стратегічними напрямками розвитку оголошено: реформування системи державного управління, реалізацію певних форм державно-приватного партнерства, розвиток електронного співтовариства, сприяння бізнесу, підвищення рівня безпеки мореплавства тощо.

При цьому очікувані результати й індикатори виконання встановлено не за самими напрямками, а за певними наслідками реалізації плану розвитку морського транспорту. Зокрема, індикатор «зро-

стання транзитного вантажопотоку» не є кількісно окресленим; індикатор «щорічне збільшення економічного ефекту від оптимізації логістики в портах» не супроводжується методикою виміру тощо. У розділі «Ризики для виконання стратегічного плану» текст обмежений згадуванням ризиків втрати конкурентоспроможності та інвестиційних ризиків. Такий ризик-аналіз не є ґрунтовним і повним для ризик-менеджменту державної морської політики та потребує розширення переліку, доповнення методами управління ризиками.

В Україні створено Державну службу морського та річкового транспорту України (далі – Морська адміністрація) [4]. Ключовими відмінностями її діяльності від діяльності інших органів державного регулювання є такі: забезпечення виконання зобов'язань, що випливають із членства в міжнародних організаціях та при виконанні міжнародних договорів з питань морського та річкового транспорту; забезпечення інтеграції національної системи морського і річкового транспорту до європейської та світової транспортної системи; виконання завдання радіолокації; ліцензування перевезення пасажирів та небезпечних вантажів; ведення судового реєстру тощо. Голову Морської адміністрації та його двох заступників призначає Кабінет Міністрів України.

Щодо реалізації державної морської політики в рамках «Стратегії розвитку морських портів України до 2038 року» [2], то вона потребує актуалізації у першу чергу з позиції характеру подання планів і перспективних дій. Цей документ, який є формою імплементації державної морської політики, має дескриптивно-ідеологічний характер. У ньому наводиться перелік умов і факторів розвитку портової галузі без уточнення конкретних шляхів їх використання. Перелік проблем не супроводжується способами їх вирішення. Досягнення мети та розв'язання завдань включено до зобов'язань державних органів галузі. У Стратегії сформовано очікувані результати. Проте не конкретизовано, яких саме портів та ін-

ших об'єктів галузі вони стосуються; відсутнє економічне обґрунтування фінансово-економічних показників зростання інвестицій, вантажообігу, працевлаштування, не уточнено, в чому саме полягатиме дієвість запропонованих механізмів.

Світовий банк з метою вивчення та розповсюдження знань у галузі портової інфраструктури розробив «Інструментарій з реформування портів» [78]. Дослідження зосереджене в тому числі на питаннях впливу державної політики в портах на втілення ефективного механізму корпоратизації та релевантних форм власності. Реформування портів належить до процесу інституціональних реформ. Дієва реформа потребує розуміння мети цих реформ в умовах мінливого ділового середовища, вибору механізму залучення інвестицій із приватного сектору для виявлення автономних, взаємозалежних, регульованих та інших приватно-державних відносин; забезпечення процесів реформування відповідною правовою базою, яка дозволить захистити державні інтереси та приватний бізнес.

Сучасною тенденцією світової морської політики є збільшення кількості приватних проектів у портовій діяльності. Зокрема, за даними Світового банку [78, с. 5] із 220 таких проектів 106 упроваджувалися на умовах концесії, чотирнадцять – на умовах відчуження, 18 – на умовах управлінських і лізингових контрактів. Реформи в портах відбуваються в умовах необхідності реструктуризації портових операцій з позицій посилення зовнішнього впливу на порти, національної конкуренції за глобальні ринки. Тобто порівняння конкурентоспроможності портів урядовцями має відбуватися з позиції наявності альтернатив для споживачів портових послуг.

Істотною умовою успіху реформ є участь приватного сектору в портах. Проте важливо, щоб залучення приватного бізнесу гарантувало зниження рівня ризиків та інвестиційного тягаря, підвищуючи прибутковість послуг, що надаються.

Однак у країнах, що розвиваються, існує ситуація, коли видатки залишаються обов'язком держави, а прибутки – надбанням приватних партнерів. Можливі різні форми їх участі в суперструктурі та інфраструктурі порту. Зокрема, виділяють такі групи операторів [78, с. 77]:

1. Глобальні стивідори, які розповсюдили свою діяльність далеко за материнську територію.
2. Регіональні оператори, які намагаються повторити успіх новаторів ринку.
3. Судноплавні лінії, які інвестують у термінали.
4. Нішеві інвестори, які здійснюють операції на малих і середніх об'єктах.

Послуги, які надаються в портах, можуть бути віддані в аутсорсинг залежно від таких основних факторів:

природа самої послуги – чи залежить вона від дозвільної адміністративної системи;

природа активів, необхідних для надання цих послуг.

Крім ключових послуг порту, важливими є додаткові нетрадиційні послуги для споживачів, що посилюють значущість осіб, які їх надають у самому ланцюгу формування послуги для споживачів. Їм притаманна висока додана вартість завдяки включенню можливості скорочення витрат через доступ до різних ринків. Такі послуги є конкурентною відмінністю, яка виникає не завдяки ціновим чи часовим перевагам, а завдяки управлінню логістикою. При цьому процес управління логістикою включає як надання загальних логістичних послуг (*value added logistics*), так і послуг із доданою вартістю, таких як налаштування, контроль якості, автоматичне підключення до терміналу, технічне обслуговування, забезпечення безпеки надання офісних і виробничих можливостей (*value added services*) [78, с. 9]. Окрема увага при здійсненні реформ приділяється створенню доданої вартості. Процес реформування спирається на ключові

чові кроки щодо: методів залучення приватного сектору, моделі дотримання інтересів держави; фінансування та розподілення ризиків; правових рамок робіт; надання послуг і реструктуризації активів; регулювання трудових відносин; упровадження відповідальності; підготовки угод.

Незалежно від того, яка форма власності використовується у транспортній системі, уряд несе відповідальність за її стратегічний довгостроковий розвиток.

Увага реформаторів акцентується на врахуванні економічних інтересів у портах. Стверджується, що типове економічне регулювання включає інтервенції в роботу портів через: встановлення тарифів, доходів чи прибутків [78, с. 268]; контроль входу та виходу з ринку; нагляд за дотриманням умов чесної конкурентної поведінки та якісних практик щодо надання послуг. Інтереси держави проявляються в технічних, соціальних й економічних аспектах портових операцій. Технічні аспекти полягають у таких послугах порту: навігація та безпека через ліцензування та встановлення правил; захист довкілля (забруднення вод) та екологічна охорона узбережжя; моніторинг дотримання міжнародних стандартів для відходів судів. Соціальний та адміністративний нагляд здійснюється за справедливим винагородженням робітників, поліпшенням умов роботи, відпочинку, оздоровлення, виходу на пенсію.

Формування державної морської політики відбувається в умовах впливу конкуренції на порти. Виділяють три типи такої конкуренції:

1. Конкуренція між портами за однакові напрями торгівлі, наприклад порти Нью-Йорк та Халіфакс, Гонконг та Сінгапур.
2. Внутрішня конкуренція – коли два чи три оператори терміналів в одному порту конкурують за клієнта.
3. Конкуренція серед терміналів – компанії конкурують у рамках одного терміналу за надання однакових послуг.

Державна морська політика ЄС підпорядковується вирішенню завдань економічного зростання [50, с. 140] та виступає об'єктом постійного оновлення, переоцінки та нових зобов'язань. Вона спирається на національне бачення світу, а точніше географічних образів, пов'язаних з ідентифікацією ЄС як економічного і політичного центру світової спільноти.

Державні інтереси в порту відображено на рис. 3.1.



*Рис. 3.1. Реалізація державних інтересів у морському порту
(розроблено автором)*

The World Bank SSATP [67, с. 179] – Дослідження Світового банку щодо вкладу транспорту в економіку містить такі результати: 1) зростання продуктивності через поліпшений доступ до споживачів, послуг та капіталу; 2) полегшення реалізації економічних мож-

ливостей через кращий доступ до ринку, продавців і знову капіталу; 3) здійснення та доступ до соціальних послуг; 4) полегшення досягнення цілей нового тисячоліття; 5) скорочення витрат на здійснення бізнесу; 6) підвищення мобільності сільських мешканців.

Державна морська політика впливає на здатність людини генерувати доходи та забезпечувати гідний рівень життя [67, с. 180]. Зокрема, якщо умови обслуговування судноплавства організовані ефективно та привабливо для споживачів, то формується бізнес, який дозволяє державі поширювати свою економічну активність та формувати попит на послуги порту. Оцінка ефективності державної політики з позицій людського фактора може здійснюватися за коефіцієнтом відношення обсягу інвестованого капіталу до кількості новостворених робочих місць. Проте вплив економічного стану портів на персонал не може бути єдиним фактором рівності та соціального розвитку. Відсутність адекватних додаткових захисних заходів з боку держави, яка залучила до порту приватні інвестиції, може призвести до екстремальної ситуації, коли перевагами економічного розвитку користуватимуться виключно власники інвестованого капіталу. Тому моніторинг дотримання умов соціального захисту є суттєвим пунктом державної морської політики. Упровадження режиму соціального захисту передбачає контроль забезпечення гідного рівня доходів та допомоги в разі захворювань, нещасних випадків, безробіття, досягнення похилого віку. Наступним державним інтересом є захист екології та навколишнього середовища у процесі використання вод океану та узбережжя.

Аналіз дослідження «The Green Paper on the Future EU Maritime Policy» [66] свідчить про те, що воно базується на посиленні конкурентних позицій морської галузі та визнанні важливості океану як такого. Тобто самі принципи використання потенціалу океану з точки зору економіки та працевлаштування мають бути принципами сталого розвитку. А короткострокові переваги не мо-

жуть бути досягнені за кошт майбутніх поколінь. Окрім цього, регулювання окремих напрямів морської політики, таких як промислове рибальство, суднобудування, круїзне судноплавство, не повинне запобігати протиріччям між ними. Пропонується засновувати його на екосистемі.

Забезпечення повноти покриття цивільної та професійної відповідальності в порту дозволяє гарантувати наявність коштів для відшкодування збитків, непередбачуваних додаткових витрат, завданих жертвами нещасних випадків на морі, збитків від забруднення морських вод. Важливою є гармонізація вимог національного законодавства до міжнародного. Зокрема, це стосується обов'язкового страхування відповідальності при перевезенні небезпечних вантажів [7]. Існує особливий порядок вимог до цього виду страхування у страхувальників-нерезидентів з урахуванням міжнародних угод та конвенцій, до яких приєдналась Україна. Вимоги до транзитних перевезень також регулюються особливими умовами. Окремі питання пояснюються Міністерством транспорту України за запитом.

Необхідність поліпшення умов праці в порту пов'язана саме з високою імовірністю таких випадків. Обов'язок держави – контролювати дотримання стандартів безпеки. Проте навіть дозволені мікрозабруднення шкодять здоров'ю людей та екосистемі моря й узбережжя в цілому. Надання житла співробітникам портів та ефективне використання берегової зони є фактором започаткування державою побудови житла, створюючи територію через осушення для забудови чи використовуючи простір, де в минулому були розташовані портові гавані. Проте висока вартість таких будинків свідчить на користь використання осушеної території для побудови комерційної нерухомості. Прикладом розташування численних виробничих потужностей на території порту служить порт Сінгапуру.

Важливим економічним інтересом державної морської політики є об'єднання та гармонізація започаткувань зацікавлених осіб – інсайдерів морської портової галузі. Зокрема, наразі в Реєстрі морських портів України перебувають 96 портових операторів державної та приватної форм власності. Частка державних стивідорних компаній – морських торговельних портів у загальному обсязі перевалки вантажів знизилася з 39% у 2012 р. до 29% у 2016 р. у зв'язку з їх низкою конкурентоспроможністю порівняно з приватними портовими операторами. У 2013 р. в Україні створено Координаційну раду морських портів за участю всіх операторів портів. Однак її створення та функціонування не гарантує ефективного впливу на процеси розвитку саме по собі, але колегіальне спілкування та знаходження шляхів подальшого розвитку галузі при втіленні стратегії її розвитку можуть позитивно впливати на прийняття управлінських рішень державою щодо розвитку портів і сформувати ефект синергії з усіма учасниками. При цьому з'являється можливість рівного доступу до прийняття рішень через формулювання завдань та пропозицій щодо їх втілення для всіх зацікавлених осіб.

Просування бренду порту в державній політиці відбувається в першу чергу через підвищення обізнаності про національну культурну спадщину, самоідентифікацію, посилення значущості культури та пам'яток, які потенційно несуть новизну, привабливість і зацікавленість майбутніх туристів. При формулюванні морської політики дуже рідко визнається, що розбудова потужностей порту має відбуватися в умовах захисту його екосистеми, що в подальшому несе загрозу для людей та негативні наслідки від недотримання соціальних обов'язків держави [70, с. 186].

Зв'язок економіки та політики обґрунтував у своїх працях К. Маркс. Він дійшов висновку, що «тотальність цих відносин становить економічну структуру суспільства, реальний фундамент, на

якому виникає правова та політична надбудова та якій відповідають певні форми суспільної свідомості» [73].

Аналіз державної морської політики може здійснюватися за підходом, згідно з яким сама політика оцінюється через індекси обмежуючих заходів для іноземних суб'єктів та індекс заходів підтримки, які стосуються національних суб'єктів. Морська політика може розглядатися в зовнішньому або геополітичному та внутрішньому або організаційно-управлінському аспектах. Оцінюється ступінь захисту обраної державної морської політики з використанням показників національної ставки перевантаження, національної ставки працевлаштування моряків, яка відображає ситуацію працевлаштування в країні порівняно з її національним флотом та враховує платіжний баланс.

Встановлено, що найвищий ступінь протекціонізму в морській політиці притаманний США, Бразилії, Китаю, Філіппінам, Кореї, Канаді, країнам ЄС, Японії, Норвегії, Тайваню, Австралії, Туреччині, Індонезії, Малайзії, Гонконгу, Швейцарії, Сінгапуру. Перелік країн наведено в порядку зменшення ступеня протекціонізму. Тобто найбільш відкритими для судноплавної галузі є Сінгапур і Швейцарія [72].

Державну морську політику неможливо здійснювати у відриві від процесів формування світової морської політики та в контексті європейської інтеграції. Так, європейська державна морська політика завжди була симбіозом різноманітних галузевих політик, які домінували на міжнародному, національному та місцевому рівнях [82, с. 4]. Європейська Комісія у 2007 р. представила інтегровану морську політику, яка має на меті забезпечення розвитку об'єднаного використання морських ресурсів та вирішення конфліктів використання морського середовища. Це привело до наявності інтегрованого підходу для всіх органів влади та менеджменту на галузевому й адміністративному рівнях, що дозволяє систематично

прагнути до синергії, ідентифікувати розбіжності та неефективність. На рис. 3.2 наведено напрями, які включає морська політика ЄС.



Рис. 3.2. Баланс інтеграції та регіоналізації в державній морській політиці ЄС (розроблено на підставі джерела [82])

Морська політика ЄС регулюється Морською стратегічною рамковою директивою ЄС [8], яка формує умови для досягнення високого екологічного статусу та захисту ресурсів, на яких базується економічна морська прибуткова діяльність. Це значущий компонент захисту навколишнього середовища в морській політиці ЄС, створений для повного використання економічного потенціалу океану та морів у гармонії з морським середовищем.

Наступний компонент – «Спільна політика рибальства» – сконцентрований на цілях сталого розвитку галузі рибної ловлі [9].

Проте дослідники відзначають, що до цих пір незрозумілий ступінь інтеграції морських регіональних політик ЄС [82, с. 11]. Зокрема, в розрізі політики щодо рибальства протиріччя виникають

через регулювання міжнародного судноплавства. Його діяльність не може бути обмежена регіональним рівнем завдяки превалюванню міжнародних норм регулювання. У зв'язку з цим правила реалізації Морської стратегічної рамкової директиви та Спільної політики рибальства залишаються нечіткими і потребують додаткових механізмів упровадження.

3.3 Структурована динамічна та порівняльна оцінка бізнес-моделей морських торговельних портів

В Україні стратегічні плани розвитку морських торговельних портів до 2038 р. здебільшого включають заходи щодо реконструкції виробничих потужностей. Практика роботи портів щодо моніторингу реалізації стратегії є спрощеною та базується на таких одиничних показниках виміру: у фінансовій діяльності – чистий дохід; у маркетинговій та виробничій – обсяг вантажопереробки; в інвестиційно-інноваційній – залучені інвестиції; у кадровій – середньо-облікова чисельність робітників.

Побудова найбільш ефективної бізнес-моделі характерна для портів четвертого покоління, які співпрацюють на основі системи міжнародного розподілу праці та організаційної інтеграції корпоративних структур. Про це свідчать факти збільшення кількості угод злиття та поглинання портів у світі.

Розглянемо бізнес-моделі за визначенням Т. Вашкамадзе на прикладі морських торговельних портів України. Зокрема, методологія дослідження спирається на динамічне вимірювання оборотних активів, зобов'язань і прибутку від операційної та фінансової діяльності. Бізнес-модель підприємства виступає потенційним генератором грошових потоків, що впливає на ринкову вартість організації. При цьому саму вартість компанії створюють певні внутрішні чинники моделі, результат якої вимірюється рентабельністю

власного капіталу (ROE). Тому на основі цього показника можна проаналізувати бізнес-моделі компанії та дати їм оцінку.

Т. Вашакмадзе стверджує, що існує прямий зв'язок між вартістю компанії (як сукупністю дисконтованих потоків майбутніх доходів) і бізнес-моделлю, яку вона використовує [17, с. 37]. Він вважає, що з фінансової точки зору бізнес-модель будь-якої компанії можна описати як множення рентабельності продажу на оборотність активів. У результаті Т. Вашакмадзе пропонує 12-факторну декомпозицію рентабельності власного капіталу. У ній рентабельність продажу декомпозиється на чотири фактори, що дозволяє зрозуміти, на яких рівнях втрачається прибуток та чи здатна наявна бізнес-модель покривати собівартість. Оборотність активів декомпозиється на шість факторів, щоб побачити, як обертаються активи протягом року. Коефіцієнт фінансової залежності декомпозиється на два фактори, щоб коректніше аналізувати боргове навантаження та його вплив на рентабельність. Такими факторами декомпозиції є: валова маржа, ефект від комерційних й управлінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління 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.

Рентабельність власного капіталу представимо у вигляді 12-факторної моделі рентабельності власного капіталу (ROE). У такому вигляді модель ROE дозволить детально проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства.

Для розрахунку даних введемо такі правила.

Для розрахункових показників рентабельності власного капіталу значення ефекту не може бути від'ємним. Тому якщо фактич-

не значення показника є від'ємним, то значення для аналізу розраховується як нульове.

Для зручності візуалізації ерцгами вводимо граничне значення шкали відносного відхилення. У даному випадку воно дорівнює 3.

Рентабельність власного капіталу представимо у вигляді трифакторної моделі Дюпона (Du Pont model). Дана модель являє собою алгоритм, що становить основу Дюпонівської системи фінансового аналізу, відповідно до якого ROE розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}. \quad (3.1)$$

Трифакторна модель Дюпона має такий вигляд:

$$ROE = R_{\text{чп}} \times O_A \times K_{\text{фз}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{A} \times \frac{A}{\text{ВК}}, \quad (3.2)$$

де $R_{\text{чп}}$ – рентабельність продажів по чистому прибутку, %;

O_A – оборотність активів;

$K_{\text{фз}}$ – коефіцієнт фінансової залежності;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

A – активи, тис. грн.

Рентабельність продажів по чистому прибутку, оборотність активів, коефіцієнт фінансової залежності характеризують одночасно три види діяльності компанії: операційну, інвестиційну та фінансову.

Для детального аналізу рентабельності власного капіталу необхідно деталізувати кожен фактор (рентабельність продажів по чистому прибутку, оборотність активів, коефіцієнт фінансової залежності) окремо:

1) рентабельність продажів по чистому прибутку ($R_{\text{чп}}$) деталізується на чотири фактори:

$$R_{\text{чп}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЕВІТ}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ПДО}}{\text{ЕВІТ}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ПДО}}, \quad (3.3)$$

де ВП – валовий прибуток;

ЕВІТ – прибуток до вирахування відсотків і податків;

ПДО – прибуток до оподаткування.

Таке «розкладання» дозволить виконати детальний аналіз різних видів прибутку (валового, операційного, до оподаткування, чистого) і при цьому побачити, яким чином валовий прибуток зменшується до чистого прибутку. Наприклад, валовий прибуток дозволить оцінити можливості компанії покривати собівартість продажів, коефіцієнт $\frac{\text{ЧП}}{\text{ПДО}}$ – визначити вплив податку на прибуток на величину ЧП;

2) оборотність активів (O_A) деталізується на шість факторів:

$$O_A = \frac{365}{\left(\frac{\text{ГК} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ДЗ} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{З} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ІОА} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ОЗ} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ІНА} \times 365}{\text{ЧД}} \right)}, \quad (3.4)$$

де ГК – грошові кошти;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

З – запаси;

ІОА – інші оборотні активи;

ОЗ – основні засоби;

ІНА – інші необоротні активи.

Декомпозиція оборотності активів дозволить з'ясувати, за рахунок яких чинників здійснюється ефективне управління оборотними коштами.

3) коефіцієнт фінансової залежності ($K_{\text{фз}}$) деталізується на два фактори:

$$K_{\text{фз}} = \left(\frac{\text{ПК}}{\text{ВК}} + \frac{\text{БВЗ}}{\text{ВК}} + 1 \right), \quad (3.5)$$

де ПК – позиковий капітал;

ВК – власний капітал;

БВЗ – безвідсоткові зобов'язання.

До безвідсоткових зобов'язань належать кредиторська заборгованість та статті пасиву, крім власного капіталу, коротко- і довгострокових кредитів.

На підставі формули (3.5) можна проаналізувати боргове навантаження і визначити його вплив на рентабельність.

Підставляючи формули (3.3-3.5) в загальну формулу (3.2), одержимо 12-факторну модель ROE:

$$\begin{aligned} \text{ROE} = & \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЕВІТ}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ПДО}}{\text{ЕВІТ}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ПДО}} \times \\ & \times \frac{365}{\left(\frac{\text{ГК} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ДЗ} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{3 \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ІОА} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ОЗ} \times 365}{\text{ЧД}} + \frac{\text{ІНА} \times 365}{\text{ЧД}} \right)} \times \\ & \times \left(\frac{\text{ПК}}{\text{ВК}} + \frac{\text{БВЗ}}{\text{ВК}} + 1 \right). \end{aligned} \quad (3.6)$$

Показники та формули розрахунку для 12-факторної декомпозиції рентабельності власного капіталу наведено в табл. 3.10.

У такому вигляді модель ROE дозволить детально проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства. Дані для детального аналізу рентабельності власного капіталу ROE наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.10

Показники та формули розрахунку для 12-факторної декомпозиції рентабельності власного капіталу (ROE) ¹

Показник	Позначення	Формула
Валова маржа, %	ВМ	ВП / ЧД
Ефект від комерційних і управлінських витрат	Е _{КІУВ}	ЕВІТ / ВП
Ефект від фінансової діяльності	Е _{ФД}	ПДО / ЕВІТ
Податковий ефект	ПЕ	ЧП / ПДО
Управління грошовими коштами, днів	У _{ГК}	ГК × 365 / ЧД
Управління дебіторською заборгованістю, днів	У _{ДЗ}	ДЗ × 365 / ЧД
Управління запасами, днів	У _З	З × 365 / ЧД
Управління іншими оборотними активами, днів	У _{ІОА}	ІОА × 365 / ЧД
Управління основними засобами, днів	У _{ОЗ}	ОЗ × 365 / ЧД
Управління іншими необоротними активами, днів	У _{ІНА}	ІНА × 365 / ЧД
Боргове навантаження	БН	ПК / ВК
Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	Р _{БВЗ}	БВЗ / ВК

¹ Складено автором.

Таблиця 3.11

Фінансові показники ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Показник	Позначення	2014	2015	2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	210 229	519 501	667 621
Валовий прибуток	ВП	48 514	95 806	165 244
Прибуток до вирахування відсотків та податків	ЕВІТ	36 900	75 784	130 344
Прибуток до оподаткування	ПДО	36 905	65 766	131 123
Чистий прибуток	ЧП	30 409	49 778	105 684
Грошові кошти	ГК	12 342	65 223	76 280
Дебіторська заборгованість	ДЗ	12 628	21 768	31 055
Запаси	З	20 095	41 309	49 652
Інші оборотні активи	ІОА	592	519	1 868
Основні засоби	ОЗ	373 763	378 885	380 882
Інші необоротні активи	ІНА	4 162	8 416	11 267
Позиковий капітал	ПК	1 976	0	0
Власний капітал	ВК	328 793	360 513	412 948
Безвідсоткові зобов'язання	БВЗ	92 813	155 607	138 056

¹ Складено за даними фінансової звітності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт».

За період 2014-2016 рр. на ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» поліпшилися показники чистого доходу від реалізації, валового прибутку до врахування відсотків і податків, прибутку до оподаткування та чистого прибутку, збільшився обсяг грошових коштів, запасів, оборотних та необоротних активів. Заборгованість щодо позикового капіталу на кінець аналізованого періоду відсутня. Негативними тенденціями є збільшення дебіторської заборгованості та неоднорідна динаміка зміни обсягу безвідсоткових зобов'язань.

Результати 12-факторної декомпозиції ROE для ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок фінансово-економічних показників ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр.
для 12-факторної моделі ROE ¹

Показник	Позначення	Значення для аналізу			Значення для ерцгами		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Валова маржа, %	ВМ	23	18	25	1,04	0,83	1,12
2. Ефект від комерційних й управлінських витрат	Е _{КІУВ}	0,76	0,79	0,79	0,97	1,01	1,01
3. Ефект від фінансової діяльності	Е _{ФД}	1,00	0,87	1,01	1,04	0,91	1,05
4. Податковий ефект	ПЕ	0,82	0,76	0,81	1,04	0,95	1,01
5. Управління грошовими коштами, днів	У _{ГК}	21,43	45,83	41,70	1,69	0,79	0,87
6. Управління дебіторською заборгованістю, дні	У _{ДЗ}	21,92	15,29	16,98	0,82	1,18	1,06
7. Управління запасами, днів	У _З	34,89	29,02	27,15	0,87	1,05	1,12
8. Управління іншими оборотними активами, днів	У _{ЮА}	1,03	0,36	1,02	0,78	2,00	0,79

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Управління основними засобами, дні	$U_{OЗ}$	648,93	266,20	208,23	0,58	1,41	1,80
10. Управління іншими необоротними активами, днів	$U_{ІНА}$	7,23	5,91	6,16	0,89	1,09	1,04
11. Боргове навантаження	БН	0,006	0,000	0,000	0,33	0,00	0,00
12. Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	$P_{БВЗ}$	0,28	0,43	0,33	1,24	0,81	1,05

¹ Розраховано за даними фінансової звітності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт».

Візуалізація бізнес-моделей можлива за допомогою матриць, таблиць і графіків.

Дослідники як елементи матриць бізнес-моделей виокремлюють: систему створення цінності, споживчу цінність, ціннісну та цінову пропозицію, формулу прибутку, фінансову модель, потоки доходів, структуру витрат, ключові активи, ключові ресурси, ключову діяльність, ключові партнерства, сегмент споживачів, канали збуту.

Для аналізу діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. розраховані показники (див. табл. 3.12) можна зобразити у вигляді 12-кінцевої зірки – ерцгами, яка є ефективним інструментом порівняльного аналізу бізнес-моделей. Ерцгама показує що, чим далі коефіцієнт від центра, тим він краще. На рис. 3.3 графічно зображено 12-факторну модель ROE.

Табличні форми візуалізації використовуються для систематизації розрахункових показників, складових декомпозиції бізнес-моделей, факторів і компонентів, які впливають на створення вартості підприємства як основної мети функціонування бізнес-моделей.



Рис. 3.3. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. (розроблено за даними фінансової звітності підприємства)

Таблична форма 12-факторної моделі ROE включає валову маржу, ефект від комерційних та управлінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю, управління запасами, управління іншими оборотними активами, управління основними засобами, управління іншими позаоборотними активами, боргове навантаження, рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі. Ерцгама як форма візуалізації є зручною для порівняння та коригування показників бізнес-моделей для відстеження результатів реалізації стратегії управління.

Як свідчать розрахунки (див. табл. 3.12) та ерцгама, у зазначений період у бізнес-моделі ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» відбулися позитивні зміни. Зокрема, збільшилися всі показники рентабельності продажів: валова маржа, ефект від фінансової діяльності та податковий ефект, ефект від комерційних та управлінських витрат. Управління грошовими коштами погіршилося внаслідок того, що позитивна динаміка величини грошових кош-

тів за 2015-2016 рр. була меншою, ніж динаміка збільшення величини чистого доходу.

Дані для детального аналізу рентабельності власного капіталу ДП «Ренійський морський торговельний порт» наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Фінансові показники ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр., тис. грн ¹

Показник	Позначення	2014	2015	2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	40 183	25 661	17 154
Валовий прибуток	ВП	9 669	-3 742	-7 890
Прибуток до вирахування відсотків та податків	ЕВІТ	1 167	-6 444	-14 930
Прибуток до оподаткування	ПДО	1 739	-6 848	-15 312
Чистий прибуток	ЧП	1 739	-6 848	-15 312
Грошові кошти	ГК	2 122	140	508
Дебіторська заборгованість	ДЗ	1 962	1 548	1 383
Запаси	З	1 303	887	982
Інші оборотні активи	ІОА	40	206	78
Основні засоби	ОС	30 755	28 747	27 015
Інші необоротні активи	ІНА	1 677	1 646	1 631
Позиковий капітал	ПК	0	0	0
Власний капітал	ВК	30 577	24 104	8 534
Безвідсоткові зобов'язання	БВЗ	7 282	9 070	23 063

¹ Складено за даними фінансової звітності ДП «Ренійський морський торговельний порт».

Результати 12-факторної декомпозиції ROE для ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. наведено в табл. 3.14.

Для аналізу діяльності ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. розраховані показники зобразимо у вигляді ерцгами. Графічне зображення 12-факторної моделі ROE компанії подано на рис. 3.4.

Таблиця 3.14

Розрахунок фінансово-економічних показників
ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр.
для 12-факторної моделі ROE ¹

Показник	Позначення	Значення для аналізу			Значення для ерцгами		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
1. Валова маржа, %	ВМ	24	0	0	3,00	0,00	0,00
2. Ефект від комерційних та управлінських витрат	Е _{КіУВ}	0,12	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00
3. Ефект від фінансової діяльності	Е _{ФД}	1,49	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00
4. Податковий ефект	ПЕ	1,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00
5. Управління грошовими коштами, днів	У _{ГК}	19,28	1,99	10,81	0,55	3,00	0,99
6. Управління дебіторською заборгованістю, днів	У _{ДЗ}	17,82	22,02	29,43	1,30	1,05	0,78
7. Управління запасами, дні	У _З	11,84	12,62	20,89	1,28	1,20	0,72
8. Управління іншими оборотними активами, днів	У _{ЮА}	0,36	2,93	1,66	3,00	0,56	0,99
9. Управління основними засобами, днів	У _{ОЗ}	279,36	408,90	574,82	1,51	1,03	0,73
10. Управління іншими необоротними активами, днів	У _{ІНА}	15,23	23,41	34,70	1,61	1,04	0,70
11. Боргове навантаження	БН	0,000	0,000	0,000	0,00	0,00	0,00
12. Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	Р _{БВЗ}	0,24	0,38	2,70	3,00	2,94	0,41

¹ Розраховано за даними фінансової звітності ДП «Ренійський морський торговельний порт».

Як свідчать розрахунки (див. табл. 3.14.) та ерцгама, у зазначений період у бізнес-моделі ДП «Ренійський морський торговельний порт» відбулися негативні зміни. Зокрема, зменшилися всі показники рентабельності продажів: валова маржа, ефект від фінансо-

вої діяльності та податковий ефект, ефект від комерційних та управлінських витрат.



Рис. 3.4. Ерцгама бізнес-моделі ДП «Ренійський морський торговельний порт» за 2014-2016 рр. (розроблено за даними фінансової звітності МТП)

Ерцгаму може бути використано також і для порівняльного аналізу бізнес-моделей підприємств. Приклад побудови порівняльної ерцгами наведено на рис. 3.5.

У 2016 р. ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» набув переваги в управлінні за такими показниками: валова маржа, ефект від комерційних та управлінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління дебіторською заборгованістю, управління необоротними активами та управління іншими оборотними активами; управління іншими оборотними активами, управління основними засобами, рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі та боргове навантаження. Бізнес-модель є ефективною в ДП «Ренійський морський торговельний порт» за

такими показниками, як управління грошовими коштами та управління запасами.



Рис. 3.5. Ерцгама бізнес-моделей ДП «Ренійський морський торговельний порт» та ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» у 2016 р. (розроблено за даними фінансової звітності МТП)

Динамічний аналіз є інструментом, який реалізується через сукупність таких дій: скасування, зниження, створення та підвищення відносно радикальних або часткових змін обсягу витрат чи створюваної доданої вартості (цінності для споживачів). Методичними підходами до порівняльного аналізу є розгляд таких елементів бізнес-моделей: вибір споживачів, унікальна пропозиція цінності, модель прибутку, стратегічний контроль, масштаб діяльності. Елементи розподіляються за основними компонентами для відповідей на ключові питання. Методичні підходи як до динамічного, так і до порівняльного аналізу можуть базуватися на структурних елементах, які визначають потенціал прибутковості, а саме: клієнтський інтерфейс, ключова стратегія, стратегічні ресурси, ціннісна мережа. Методичним підходом до оперативного порівняльного аналізу є аналіз ROE. За результатами розрахунків будується ерцгама.

Після ототожнення шкали порівняння на ерцгамі можна побачити позитивні чи негативні зміни в динаміці та для порівняння з конкурентами. У рамках розробленої методології системного аналізу елементів бізнес-моделі Н. Стрекалова пропонує здійснювати статичне, динамічне, контрольне та прогнозне вимірювання за такими системними компонентами: функція та цілі бізнесу, пропозиція цінності, ринок, процесор (ланцюг створення цінності, ключові ресурси, каталізатор, людські ресурси), конкурентна стратегія, мережа бізнесу, економічна модель [59, с. 96].

Побудова ерцгами відбувається за такими показниками: валова маржа, ефект від комерційних та управлінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект, управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю та запасами, управління іншими оборотними активами, управління іншими оборотними засобами, управління позаоборотними активами, боргове навантаження, рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі.

У результаті дослідження бізнес-моделей морських торговельних портів за запропонованою методикою виявлено фінансове лідерство за обсягом оборотних активів та його причинно-наслідкові фактори. Аналогічно розглядається значення показників щодо обсягу необоротних активів, довго- і короткострокових зобов'язань, виручки, прибутку від операційної та фінансової діяльності тощо.

Методика декомпозиції являє собою інструмент оцінювання фінансових результатів підприємства. Проте вона не включає нефінансові виміри розвитку підприємства, якими є задоволеність споживачів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання корпорації. У табл. 3.15 відображені фінансово-економічні показники ДП СМП «Ольвія».

Таблиця 3.15

Фінансово-економічні показники ДП СМП «Ольвія» за
2014-2016 рр. для детального аналізу, тис. грн ¹

Показник	Позначення	2014	2015	2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	249 779	434 874	395 260
Валовий прибуток	ВП	70 658	235 329	179 601
Прибуток до вирахування відсотків та податків	ЕВІТ	61 510	229 399	163 545
Прибуток до оподаткування	ПДО	62 322	230 082	164 058
Чистий прибуток	ЧП	48 191	187 400	132 236
Грошові кошти	ГК	62 084	129 671	87 146
Дебіторська заборгованість	ДЗ	21 990	18 533	72 440
Запаси	З	17 647	25 737	21 007
Інші оборотні активи	ІОА	903	636	827
Основні засоби	ОЗ	265 194	282 410	273 082
Інші необоротні активи	ІНА	7 842	59 623	84 614
Позиковий капітал	ПК	0	0	0
Власний капітал	ВК	343 251	466 466	489 863
Безвідсоткові зобов'язання	БВЗ	32 409	50 144	52 098

¹ Розраховано за даними фінансової звітності ДП СМП «Ольвія».

Бізнес-модель підприємства виступає потенційним генератором 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 і дати оцінку бізнес-моделям компанії. Фінансову структуру бізнес-моделі за елементами Канвас можна проаналізувати за показниками, наведеними в табл. 3.16.

Для розрахунку даних відносного відхилення необхідно дотримуватися таких правил:

Правило 1. Коефіцієнт компанії ділиться на середньоарифметичний коефіцієнт для такої групи коефіцієнтів: валова маржа, ефект від комерційних і управлінських витрат, ефект від фінансової діяльності, податковий ефект.

Таблиця 3.16

Фінансова структура бізнес-моделі за елементами Канвас¹

Елементи бізнес-моделі за структурою Канвас	Показник декомпозиції рентабельності власного капіталу
Ключові партнери та стейкхолдери	Валова маржа, %
Ключова діяльність	Ефект від комерційних і управлінських витрат
Ціннісна пропозиція	Ефект від фінансової діяльності
Відносини з покупцями	Управління дебіторською заборгованістю, дні
Категорії споживачів	Управління дебіторською заборгованістю, дні Боргове навантаження
Ключові ресурси	Управління запасами, дні
Канали дистрибуції	Управління іншими оборотними активами, дні
Структура витрат	Податковий ефект Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі
Потоки доходів	Управління грошовими коштами, дні Управління іншими необоротними активами, дні

¹ Розроблено автором.

Правило 2. Для таких показників, як управління грошовими коштами, управління дебіторською заборгованістю, управління запасами, управління іншими оборотними активами, управління основними засобами, управління іншими необоротними активами, боргове навантаження, безвідсоткові зобов'язання, навпаки, середнє значення коефіцієнта ділиться на коефіцієнт, розрахований для компанії.

Для порівняння діяльності ДП СМП «Ольвія» у 2014-2016 рр. з конкурентами розраховані показники зображено у вигляді ерцгами (рис. 3.6).

Як свідчать розрахунки та ерцгама, протягом 2014-2016 рр. у бізнес-моделі ДП СМП «Ольвія» відбулися позитивні зміни. Зокрема, збільшилися всі показники рентабельності продажів: валова маржа, ефект від фінансової діяльності та податковий ефект, ефект від комерційних та управлінських витрат.



Рис. 3.6. Ерицгама бізнес-моделей ДП СМП «Ольвія» за 2014-2016 рр. (розроблено автором)

Управління дебіторською заборгованістю погіршилося внаслідок того, що величина дебіторської заборгованості за 2014-2016 рр. збільшилась у 3 рази, в той час як чистий дохід – тільки в 1,5 раза. Така сама ситуація склалася і з управлінням іншими оборотними та необоротними активами.

Також важливо відзначити відсутність боргового навантаження протягом трьох років при зростанні інших показників, що свідчить про ефективне фінансове управління.

Використання на практиці даного інструментарію при оцінці бізнес-моделі дозволяє визначити сильні та слабкі сторони досліджуваних компаній, а також виявити потенційні можливості й загрози.

Аналіз діяльності із застосуванням методів документального тестування, фінансово-економічного аналізу, дослідження ризиків та аудиту бізнес-моделі ДП СМП «Ольвія» свідчить про відповідність концепції бізнес-моделі EQA (European Quality Award) Євро-

пейської моделі ділової досконалості (European Model for Business Excellence (EFQM Excellence Model) для Портів тотальної якості (Total Quality Management Ports).

Оцінка бізнес-моделі ДП СМП «Ольвія» за методом 12-факторної моделі ROE за 2015-2016 рр. засвідчила поліпшення 11 елементів бізнес-моделі підприємства.

Кількісне вимірювання бізнес-моделі спирається на її визначення через механізм створення і зберігання доданої вартості підприємства. Запропоновано методичний підхід до структурного аналізу бізнес-моделей підприємства, який потребує врахування ризикової складової з орієнтацією на сигналізатори ризику та рамку побудови бізнес-моделей Європейської моделі ділової досконалості (European Model for Business Excellence) для Портів тотальної якості (Total Quality Management Ports), розробленої Європейським фондом якісного управління. Критеріальними категоріями формування моделі є можливості лідерства, реалізації політики та стратегії, управління людськими ресурсами, формування партнерств і використання ресурсів, побудова бізнес-процесів підприємства, відстеження результатів для споживачів, співробітників, суспільства та істотних бізнес-результатів.

3.4 Аналіз ризиків бізнес-моделей морських торговельних портів

Аналіз методичних підходів до врахування ризиків у бізнес-моделях підприємств свідчить про виокремлення двох ключових: інформаційний ризик та ризик невідповідності мотивацій. Ключові ризики є причиною зміни рівня фінансових, технологічних та інших видів ризиків. Формування бізнес-моделі спирається на іден-

тифікацію ключових рішень і створення матриці їх неефективності та ризиків, які ці рішення зумовлюють.

Сигналізаторами ризику є: 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 і планування; бізнес-моделі, які давно не були переглянуті, рішення в яких приймають на основі звички, а не логіки; часте списання товару, великі запаси непроданих товарів, значні знижки на продукти, послуги; втрати виручки внаслідок браку постачання, потужностей, ресурсів, робітників тощо; дорогі, часто недовикористані активи; неспроможність ефективно послуговуватись інформацією щодо ланцюга 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 стикаються підприємство та робітники; наявність рішень, які є успішними в короткостроковій перспективі, але завдають шкоди в довгостроковій; часті конфлікти між підприємством та його партнерами.

Завоювання довгострокових конкурентних переваг і визначення стратегічного потенціалу підприємства мають базуватися на реальній оцінці його становища та формулюванні перспектив розвитку. Стратегічний розвиток є складним багаторівневим процесом, планування якого має спиратися на дані аналізу. Це обумовлює доцільність використання таких методів, які можуть забезпечити найвищий ступінь достовірності, надати інформацію, що дозволить зробити певні висновки, здійснити прогнозування та розробити

план дій щодо забезпечення розвитку підприємства. Особливої важливості це набуває для бюджетотвірних підприємств, якими є морські торговельні порти. Першочергове завдання для них полягає в запобіганні реалізації сукупного ризику банкрутства.

Аудит бізнес-моделі є вибором тієї комбінації рішень, які взаємно компенсують, а не посилюють ризики. Урахування ризиків бізнес-моделі запропоновано 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 (16 показників) та за зведеними показниками вірогідності банкрутства за моделями Ліса, Спрінгейта, Конана та Голдера. Спектр-бальний метод дозволяє встановлювати сигналізатори ризиків за станом показників відповідних груп. Такий аналіз ризиків бізнес-моделей виконано на прикладі морських торговельних портів України за п'ять останніх років.

Проаналізуємо фінансові ризики та сукупний ризик банкрутства за допомогою спектр-бального методу. Він передбачає вивчення фінансових коефіцієнтів шляхом порівняння одержаних значень із рекомендованими нормативними величинами, що відіграють роль порогових нормативів. Чим більш віддалене значення коефіцієнтів від нормативного рівня, тим нижче ступінь фінансового благополуччя підприємства і вище ризик його потрапляння в категорію нестабільних.

Відбір фінансових коефіцієнтів здійснюється з орієнтацією на такі критерії:

- доступність інформації та простота розрахунку оціночних показників;

- усунення повторюваних коефіцієнтів, тобто пов'язаних очевидною лінійною залежністю.

У результаті відібрано 16 коефіцієнтів, що дають повне уявлення про фінансово-економічний стан підприємства. Усі коефіцієнти розбито на 5 груп відповідно до найбільш суттєвих характеристик цього стану. Далі розраховано показники, розподілено їх за зонами ризику, що створює первинне уявлення про фінансовий стан підприємства. Наступним кроком є зведення декількох показників кожної групи до одного результуючого параметра (К1.1, К1.2, К1.3 до К1 і т.д.). Отже, кожна сторона діяльності підприємства кваліфікується деякою узагальненою оцінкою (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Нормативні величини показників аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства (визначено з використанням спектрального методу) ¹

Показник	Зона ризику	Зона небезпеки	Зона стабільності	Зона благополуччя
	0	1	3	5
1	2	3	4	5
<i>1. Показники фінансової стійкості</i>				
1.1. Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії	нижчий 0,5	0,5-0,65	0,65-0,8	вищий 0,8
1.2. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	вищий 0,8	0,8-0,5	0,5-0,2	нижчий 0,2
1.3. Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	вищий 0,15	0,15-0,1	0,1-0,05	нижчий 0,05
<i>2. Показники платоспроможності</i>				
2.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	нижчий 0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	вищий 0,4
2.2. Проміжний коефіцієнт покриття	нижчий 0,7	0,7-0,85	0,85-1,0	вищий 1,0
2.3. Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань	нижчий 0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	вищий 0,8
<i>3. Показники ділової активності</i>				
3.1. Загальний коефіцієнт оборотності	нижчий 0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	вищий 0,8

Закінчення табл. 3.17

1	2	3	4	5
3.2. Коефіцієнт оборотності запасів	нижчий 2,0	2,0-3,0	3,0-4,0	вищий 4,0
3.3. Коефіцієнт оборотності власних коштів	нижчий 0,8	0,8-0,9	0,9-1,0	вищий 1,0
<i>4. Показники оцінки структури балансу</i>				
4.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	нижчий 1,2	1,2-1,5	1,5-1,8	вищий 1,8
4.2. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	нижчий 0,05	0,05-0,1	0,1-0,15	вищий 0,15
4.3. Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу	нижчий 1,0	1,0-0,5	1,5-2,0	вищий 2,0
<i>5. Показники рентабельності</i>				
5.1. Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу	нижчий 0,05	0,05-0,1	0,1-0,15	вищий 0,15
5.2. Коефіцієнт використання власних коштів	нижчий 0,07	0,07-0,15	0,15-0,2	вищий 0,2
5.3. Коефіцієнт рентабельності продажу	нижчий 0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	вищий 0,3
5.4. Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами	нижчий 0,15	0,15-0,3	0,3-0,4	вищий 0,4
<i>6. Показники ймовірності банкрутства</i>				
6.1. Модель Ліса	нижчий 0,037			вищий 0,037
6.2. Модель Спрінгейта	нижчий 0,862			вищий 0,862
6.3. Модель Ж. Конана та М. Голдера	вищий 0,002	від -0,068 до 0,002	від -0,107 до -0,068	нижчий -0,107

¹ Розроблено автором.

На основі наведених даних робляться висновки про фінансовий стан підприємства із застосуванням спектр-бального методу. Його суть полягає у виконанні аналізу фінансових коефіцієнтів шляхом порівняння одержаних значень із нормативними величинами, використовується при цьому система «рознесення» цих значень за зонами віддаленості від оптимального рівня. Розрахунки наведено на прикладі ДП СМП «Ольвія» (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Аналіз фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства
з використанням спектр-бального методу на прикладі ДП СМП «Ольвія» за 2014-2016 рр. ¹

Показник	2014			2015			2016		
	Значення	Оцінка	Зміна	Значення	Оцінка	Зміна	Значення	Оцінка	Зміна
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зведені показники фінансового стану підприємства									
Фінансова стійкість	відносно стійкий			відносно стійкий			відносно стійкий		
Платоспроможність	відносно стійкий			відносно стійкий			відносно стійкий		
Ділова активність	відносно стійкий			відносно стійкий			відносно стійкий		
Оцінка структури балансу	абсолютно стійкий			абсолютно стійкий			абсолютно стійкий		
Рентабельність	відносно стійкий			абсолютно стійкий			абсолютно стійкий		
Зведені показники ймовірності банкрутства підприємства									
Модель Ліса	низька			Низька			низька		
Модель Спрінгейта	низька			Низька			низька		
Модель Ж. Конана та М. Голдера	20 %			20 %			20 %		
1. Показники фінансової стійкості		4,3			3,7			3,7	
Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії	0,914	5	-	0,903	5	-	0,904	5	+
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,000	5	=	0,000	5	=	0,000	5	=
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,094	3	-	0,107	1	-	0,106	1	+
2. Показники платоспроможності		3,7			3,7			3,7	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,916	5	+	2,586	5	+	1,673	5	-
Проміжний коефіцієнт покриття	2,513	5	+	2,910	5	+	2,649	5	-
Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань	0,545	1	-	0,524	1	-	0,410	1	-

Закінчення табл. 3.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Показники ділової активності		2,7			4,3			3,0	
Загальний коефіцієнт оборотності	0,665	3	+	0,842	5	+	0,729	3	-
Коефіцієнт оборотності запасів	11,323	5	-	9,143	5	-	11,903	5	+
Коефіцієнт оборотності власних коштів	0,728	0	+	0,932	3	+	0,807	1	-
4. Показники оцінки структури балансу		5,0			5,0			5,0	
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,097	5	+	3,437	5	+	3,429	5	-
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,677	5	+	0,709	5	+	0,708	5	-
Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу	10,372	5	+	14,126	5	+	14,829	5	+
5. Показники рентабельності		3,5			5,0			5,0	
Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу	0,166	5	+	0,445	5	+	0,303	5	-
Коефіцієнт використання власних коштів	0,182	3	+	0,493	5	+	0,335	5	-
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,250	3	+	0,529	5	+	0,415	5	-
Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами	0,312	3	+	0,978	5	+	0,656	5	-
6. Показники ймовірності банкрутства									
Модель Ліса	0,044	0	+	0,086	1	+	0,066	1	-
Модель Спрінгейта	2,231	5	+	4,976	5	+	3,540	5	-
Модель Ж. Конана та М. Голдера	-0,639	0	+	-1,290	0	+	-0,951	0	-

¹ Розраховано за даними фінансової звітності ДП СМП «Ольвія».

Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії показує частку власних коштів відносно загальної суми пасиву. Він має тенденцію до незначного зменшення: у 2014 р. – 0,91, 2015 р. – 0,90, 2016 р. – 0,90. Це обумовлено більшою динамікою зростання величини активів підприємства, ніж власного капіталу.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів – це відношення суми довго- і короткострокових позик до власного капіталу. У 2014-2016 рр. коефіцієнт дорівнює нулю, тому що сума власного капіталу збільшується, коротко- і довгострокових позик немає.

Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів є відношенням суми довго- і короткострокових зобов'язань до власного капіталу. Чим менше показник, тим більше фінансова стійкість підприємства. У 2014 р. значення показника складало 0,094, 2015 р. – 0,107, 2016 р. – 0,106. Коефіцієнт щороку збільшується.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку короткострокових зобов'язань, які можуть бути негайно погашені за рахунок коштів підприємства. Розраховується як відношення коштів до короткострокових зобов'язань. Оптимальне значення – 0,4. У 2015 р. показник збільшився до 2,59 (порівняно з 2014 р. – 1,92) через зростання величини коштів на рахунках підприємства у два рази при зростанні поточних зобов'язань у 1,5 рази. У наступному році величина грошових коштів зменшилася на 33%, а поточні зобов'язання зросли на 4%, що знизило значення коефіцієнта до 1,67.

Проміжний коефіцієнт покриття показує частку короткострокових зобов'язань, які можна погасити за рахунок коштів і надходжень від дебіторів. Має тенденцію до збільшення, що позитивно позначається на платоспроможності підприємства: 2014 р. – 2,51, 2015 р. – 2,91, 2016 р. – 2,65. У 2015 р. на тлі зниження дебіторської заборгованості на 16% збільшення показника обумовлене зростанням величини грошових коштів у два рази. У 2016 р. незна-

чне зниження показника спричинене зростанням дебіторської заборгованості на 236% при збільшенні поточних зобов'язань лише на 4%.

Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань ілюструє частку цих зобов'язань, які можна погасити за рахунок запасів. Показники такі: 2014 р. – 0,54, 2015 р. – 0,52, 2016 р. – 0,41. У 2016 р. зниження показника обумовлене зменшенням частки запасів на 18% при зростанні короткострокових зобов'язань на 4%.

Загальний коефіцієнт оборотності показує величину виручки, що припадає на кожну вкладену в активи гривню, тобто скільки разів обернуться активи у виручці. Спостерігається тенденція до зростання цього показника від 0,66 у 2014 р. до 0,73 у 2016 р. через збільшення виручки підприємства на 58% при зростанні активів на 44%. Динаміка за значенням цього показника дозволила підприємству змінити зону небезпеки на зону благополуччя.

Коефіцієнт оборотності запасів – відношення витрат на виробництво та реалізацію за період до вартості запасів на кінець періоду. У 2015 р. показник зменшився до 9,14 (у 2014 р. – 11,32) через меншу динаміку зростання величини запасів, ніж динаміка зростання витрат на виробництво та реалізацію. З 2015 по 2016 р. коефіцієнт зріс до 11,9, бо підприємство інвестувало менше коштів у запаси чи активи.

Коефіцієнт оборотності власних коштів характеризує швидкість обороту вкладеного капіталу. Спостерігається тенденція до збільшення показника від 0,73 в 2014 р. до 0,81 у 2016 р. через зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 58%, причому збільшення величини власного капіталу склало всього 42%. Така динаміка показника дозволила підприємству 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 3,1 у 2014 р. до 3,43 у 2016 р. через зростання значення оборотного капіталу підприємства на 72% у 2015 р. та на 2% у 2016 р.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показує наявність у підприємства власних коштів, необхідних для фінансової стійкості. У 2015 р. він показав висхідну динаміку (до значення 0,71) внаслідок зростання оборотних активів на 72% при збільшенні поточних зобов'язань на 55%. У 2016 р. коефіцієнт не змінився.

Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу. Він має тенденцію до зростання з 10,37 у 2014 р., 14,13 у 2015 р. до 14,83 у 2016 р. через збільшення значення чистих активів підприємства в 2014 та 2015 рр. на 38 та 5% відповідно. Значення статутного капіталу за три роки не змінювалося. Зростання чистих активів підприємства відбулося внаслідок збільшення оборотних активів, що вказує на поліпшення платоспроможності на ділову активність підприємства.

Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу – це показник, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства, показує величину прибутку, отриману на одиницю активів. У даному випадку має тенденцію до зростання, що позитивно позначається на рентабельності підприємства: від 0,17 у 2014 р. до 0,3 у 2016 р. – через більшу динаміку показника величини прибутку й активів підприємства на 163 та 44% відповідно.

Коефіцієнт використання власних коштів показує, скільки прибутку отримано на одиницю капіталу, вкладеного власниками. Спостерігається тенденція до зростання цього показника від 0,18 у 2014 р. до 0,33 у 2016 р. через те, що збільшення величини активів склало 42%, у той час як прибуток зріс на 163%. Висхідна динаміка коефіцієнта привела 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 даному випадку має тенденцію до зростання, що позитивно впливає на рентабельність підприємства: від 0,25 у 2014 р. до 0,42 у 2016 р. Величина виручки склала 58%, у той час як прибуток зріс на 163%. Динаміка зростання коефіцієнта привела підприємство до зони благополуччя.

Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами показує величину прибутку, отриману на гривню витрат. Розраховується як відношення чистого прибутку до витрат підприємства за відповідний період. Щороку значення показника на підприємстві зростає: у 2014 р. – 0,31, у 2016 р. – 0,66. Така динаміка зумовлена збільшенням прибутку на 163% та зростанням величини собівартості всього на 20%.

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

Модель Ліса

Значення показників моделі відображає, що ймовірність банкрутства підприємства з 2014 до 2016 р. знизилася. Згідно з методикою вони є вищими від порогового значення – 0,037. У 2014 р. показник складав 0,04, у 2015 р. – 0,09, у 2016 р. – 0,07. У 2015 р. позитивна динаміка відбулася завдяки збільшенню оборотних активів на 72%, що вплинуло на зростання коефіцієнта X_1 , а прибуток – на 289%, що зумовило висхідну динаміку коефіцієнтів X_2 і X_3 .

Модель Спрінгейта

Показник банкрутства поліпшився зі значення 2,23 у 2014 р. до 4,98 у 2015 р., оскільки підприємство у звітному періоді збільшило оборотні активи на 72%, що вплинуло на зростання коефіцієнта X_1 , а також збільшило прибуток на 289%, внаслідок чого ко-

ефіцієнти моделі Х2 і Х3 зазнали позитивної динаміки. У 2016 р. значення показника зменшилося до 3,4, але все одно підприємство перебуває в зоні з низьким рівнем банкрутства.

Модель Ж. Конана та М. Голдера

Відповідно до моделі чим менше значення показника, тим нижче ймовірність банкрутства підприємства. Показник моделі мав позитивну динаміку на підприємстві: 2014 р. – -0,64, 2015 р. – -1,29, 2016 р. – -0,95. Наслідком цих змін стало отримання прибутку в 2014 р. та його зростання на 269% у 2015 р., яке вплинуло на коефіцієнт Х5, що має найбільшу вагу в цій моделі банкрутства.

Спираючись на комплексне дослідження з управління морськими торговельними портами, проведене Г. Вільським [19], розроблену методологію ERM морських торговельних портів [44; 46], а також уточнені індикатори та виміри рівня впливу ризиків [48], виконаємо оцінку ризиків бізнес-моделей морських торговельних портів України за допомогою спеціалізованого програмного продукту «Аналіз фінансових ризиків (ФР) і сукупного ризику банкрутства (СРБ)». Модель, заснована на процедурах кількісної та якісної оцінки ризиків морського торговельного порту, узагальнює необхідні індикатори для запобігання сукупному ризику банкрутства. Якісна оцінка – це експертний аналіз рівня ризику. Кількісна оцінка візуалізує результати за допомогою спектр-бального методу за показниками фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності, а також за показниками ймовірності банкрутства моделей та для побудови карти ризиків.

У табл. 3.19 наведено показники оцінки фінансово-економічної діяльності морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу за 2014-2016 рр.

Таблиця 3.19

Зведені показники позиції фінансової стійкості морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу, за 2014-2016 рр.¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Ізмаїл	нестійка	відносно стійка	відносно стійка
Чорноморськ	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Маріуполь	відносно стійка	відносно стійка	абсолютно стійка
Миколаїв	відносно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Одеса	відносно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Ольвія	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Рені	відносно стійка	відносно стійка	Нестійка
Скадовськ	нестійка	кризова	Кризова
Южний	нестійка	нестійка	Нестійка

¹ Розраховано за даними фінансової звітності МТП.

У 2015 р. Ізмаїльський морський торговельний порт перейшов до відносної фінансової стійкості внаслідок того, що зменшив свої довгострокові зобов'язання на 2% і збільшив власний капітал на 10%. У 2016 р. він поліпшив цей показник до 0,1 (з 0,18 у 2015 р.), зменшивши довгострокові зобов'язання на 39% і збільшивши власний капітал на 15%.

Позитивну динаміку показника фінансової стійкості також мають морські порти Одеси та Миколаєва, які перейшли з відносно стійкого до абсолютно стійкого стану.

Негативну динаміку даного показника має Скадовський морський торговельний порт унаслідок того, що в 2015 р. збільшилися його довгострокові та поточні зобов'язання (на 71 та 7% відповідно) при зменшенні значення власного капіталу (на 27 %). У 2016 р. зменшення значення власного капіталу склало 34%, а поточні зобов'язання зросли на 38%. Довгострокові зобов'язання зменшилися лише на 1% і не вплинули значною мірою на значення показника фінансового стану.

Аналіз динаміки зведених показників платоспроможності (табл. 3.20) свідчить, що в кризовій зоні ризику перебувають порти з найменшими активами та рентабельністю. Чорноморський морський торговельний порт та МТП «Южний» перейшли з відносно стійкого до абсолютно стійкого стану показника платоспроможності в 2015 р. завдяки збільшенню розміру грошових коштів на рахунках підприємств на 241 та 120% відповідно.

Таблиця 3.20

Зведені показники позиції платоспроможності морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу, за 2014-2016 рр.¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Ізмаїл	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Чорноморськ	відносно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Маріуполь	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Миколаїв	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Одеса	абсолютно стійка	абсолютно стійка	відносно стійка
Ольвія	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Рені	кризова	кризова	Кризова
Скадовськ	кризова	кризова	Кризова
«Южний»	відносно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка

¹ Розраховано автором.

Незважаючи на економічне становище в країні, загалом порти здійснюють ефективне фінансове управління для підтримки власної платоспроможності. Зведені показники оцінювання фінансових ризиків морських портів України представлені в табл. 3.21.

Бердянський та Ізмаїльський морські торговельні порти поліпшили ділову активність завдяки позитивній динаміці виручки від реалізації, на відміну від значення активів підприємства. За 2014-2016 рр. Ізмаїльський МТП збільшив виручку на 217% при зростанні активів на 130%; Бердянський – на 127 та 56% відповідно.

Таблиця 3.21

Зведені показники позиції ділової активності морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу, за 2014-2016 рр.¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	відносно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Ізмаїл	нестійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Чорноморськ	нестійка	відносно стійка	нестійка
Маріуполь	нестійка	нестійка	нестійка
Миколаїв	нестійка	нестійка	нестійка
Одеса	нестійка	нестійка	нестійка
Ольвія	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Рені	абсолютно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Скадовськ	нестійка	нестійка	нестійка
«Южний»	нестійка	відносно стійка	нестійка

¹ Розраховано автором.

Зворотну ситуацію спостерігаємо у Ренійському МТП, значення показника ділової активності якого перейшло з абсолютно стійкого до відносно стійкого. Це зумовлено зменшенням виручки підприємства за 2014-2016 рр. на 57% та активів – лише на 16%.

Зведені показники оцінки позиції структури капіталу морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу наведено в табл. 3.22.

Отже, за досліджуваний період зміна значення показника оцінки структури капіталу відбулася тільки у портів м. Рені та м. Скадовську. Це зумовлено тим, що в 2015 р. у Ренійському МТП зменшилися активи на 12%, з'явилися довгострокові зобов'язання та збільшилися короткострокові на 11%; у Скадовському МТП активи зменшилися на 3% при зростанні довго- і короткострокових зобов'язань на 71 та 7% відповідно.

Таблиця 3.22

Зведені показники оцінки позиції структури капіталу морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу, за 2014-2016 рр.¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Ізмаїл	відносно стійка	відносно стійка	відносно стійка
Чорноморськ	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Маріуполь	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Миколаїв	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Одеса	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Ольвія	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Рені	нестійка	кризова	Кризова
Скадовськ	нестійка	кризова	Кризова
«Южний»	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка

¹ Розраховано автором.

Динаміка зон ризику рентабельності морських портів свідчить, що лише Миколаївський МТП зміг вийти з кризового стану і досягти відносно стійкого значення показника (табл. 3.23). У 2016 р. порт збільшив фінансовий результат до оподаткування на 131%, тоді як адміністративні витрати зросли лише на 26%, а інші операційні витрати зменшилися на 44%.

Ренійський та Скадовський морські торговельні порти у 2014-2016 рр. перебували у кризовому стані за показником рентабельності внаслідок того, що протягом цих років зазнавали збитків.

Компонентами інтегрованого ризик-менеджменту є такі: корпоративне управління, лінійний менеджмент, портфельний менеджмент, трансфер ризику, аналіз ризику, створення інтегрованих баз даних інформаційних і технологічних ресурсів, управління для стейкхолдерів. Конкретизована послідовність компонентів ERM дозволяє враховувати здатність підприємства вчасно і в повному обсязі відповідати за своїми зобов'язаннями формуванню такого

обсягу фінансових ресурсів, при якому підприємство залишається платоспроможним та запобігає реалізації сукупного ризику банкрутства.

Таблиця 3.23

Зведені показники позиції рентабельності морських портів, розраховані в результаті аналізу фінансових ризиків та сукупного ризику банкрутства з використанням спектр-бального методу, за 2014-2016 рр.¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	відносно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Ізмаїл	нестійка	нестійка	відносно стійка
Чорноморськ	нестійка	абсолютно стійка	Нестійка
Маріуполь	відносно стійка	абсолютно стійка	відносно стійка
Миколаїв	кризова	нестійка	відносно стійка
Одеса	відносно стійка	абсолютно стійка	відносно стійка
Ольвія	відносно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка
Рені	кризова	кризова	Кризова
Скадовськ	кризова	кризова	Кризова
«Южний»	абсолютно стійка	абсолютно стійка	абсолютно стійка

¹ Розраховано автором.

Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за 2014-2016 рр. наведено в табл. 3.24-3.26.

Таблиця 3.24

Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за моделлю Ліса (2014-2016 рр.)¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	низька	низька	Низька
Ізмаїл	висока	висока	Низька
Чорноморськ	висока	низька	Низька
Маріуполь	низька	низька	Низька
Миколаїв	висока	низька	Низька
Одеса	низька	низька	Низька
Ольвія	низька	низька	Низька
Рені	висока	висока	Висока
Скадовськ	висока	висока	Висока
«Южний»	низька	низька	Низька

¹ Розраховано автором.

Таблиця 3.25

Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за моделлю Спрінгейта (2014-2016 рр.)¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	низька	низька	Низька
Ізмаїл	низька	низька	Низька
Чорно-морськ	низька	низька	Низька
Маріуполь	низька	низька	Низька
Миколаїв	висока	низька	Низька
Одеса	низька	низька	Низька
Ольвія	низька	низька	Низька
Рені	висока	висока	Висока
Скадовськ	висока	висока	Висока
«Южний»	низька	низька	Низька

¹ Розраховано автором.

Як свідчать дані табл. 3.26, із 10 торговельних портів у 2014 р. незмінно високу ймовірність банкрутства демонструють 5, а вже у 2016 р. тільки Ренійський і Скадовський МТП перебувають у зоні високої ймовірності банкрутства, оскільки зазнають збитків.

Таблиця 3.26

Зведені показники ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за моделлю Ж. Конана та М. Голдера (2014-2016 рр.)¹

Порт	2014	2015	2016
Бердянськ	низька	низька	Низька
Ізмаїл	низька	низька	Низька
Чорно-морськ	низька	низька	Низька
Маріуполь	низька	низька	Низька
Миколаїв	низька	низька	Низька
Одеса	низька	низька	Низька
Ольвія	низька	низька	Низька
Рені	низька	висока	Висока
Скадовськ	висока	висока	Висока
Южний	низька	низька	Низька

¹ Розраховано автором.

Відповідно до даних табл. 3.26 з 2014 по 2016 р. низька ймовірність банкрутства притаманна 8 портам із 10.

Згідно з даними табл. 3.26 у портів України склалася аналогічна ситуація щодо значень показників ймовірності банкрутства за моделлю Ж. Конана та М. Голдера. У зоні високої ймовірності банкрутства перебувають Ренійський і Скадовський МТП.

Неоднорідність результатів пояснюється відмінністю складових моделей Ліса, Спрінгейта, Конана і Голдера. Зокрема, найбільшу питому вагу в моделі Спрінгейта має показник відношення чистого прибутку до виплати податків і відсотків до сукупних активів, а також частка оборотного капіталу у структурі активів. Іншими важливими складовими є відношення чистого прибутку до виплати відсотків д,їїно поточних зобов'язань та відношення виручки до сукупних активів. Модель Спрінгейта пройшла тестування у 64 канадських компаніях, засвідчивши точність передбачення банкрутства на 92,5%.

За моделлю Ліса найбільш значущу питому вагу мають показники співвідношення оборотного капіталу до суми активів і співвідношення прибутку від реалізації до суми активів. Ураховується також співвідношення власного та позикового капіталу, співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів.

Отже, обидва розробники пов'язують запобігання банкрутству з підвищенням капіталізації.

Французька модель Конана та Голдера базується на багатовимірному дискримінантному аналізі. Вимірювання відбувається з відрахуванням від співвідношень грошових коштів та дебіторської заборгованості підсумку балансу, фінансових відсотків за сплатою до виручки, співвідношення загального прибутку до позикового капіталу. Основною складовою платоспроможності є сукупність співвідношень фінансових видатків до виручки та видатків на персонал до доданої вартості. Тобто за показниками моделі Конана та

Голдера очевидна важливість створення на підприємстві доданої вартості.

Таким чином, проаналізовано тенденції розвитку морських торговельних портів України за 2012-2016 рр. (див. додатки А-П). Встановлено, що основним фактором розвитку морських торговельних портів України є капіталізація та збільшення виручки від реалізації завдяки ефективному використанню активів, їх подальшого оновлення, розширення спектра послуг, залучення клієнтів.

Виконано порівняльний причинно-наслідковий аналіз результатів оцінки ймовірності банкрутства морських торговельних портів України за 2012-2016 рр. за моделями Ліса, Спрінгейта, Конана та Голдера. Обґрунтовано, що за показниками моделей Ліса та Спрінгейта значущим є підвищення капіталізації, а за моделлю Конана та Голдера – створення доданої вартості на підприємстві.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [44-48; 76].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Закон України «Про морські порти України» № 4709-VI від 17.05.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>. – Назва з екрана.

2. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 р. № 548-р // Офіційний вісник України. 2013. № 61. Ст. 2194.

3. Стратегічний план розвитку морського транспорту на період до 2020 р., затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 18 грудня 2015 року № 542 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/documents/445.html>.

4. Постанова Кабінету Міністрів України №1095 від 06 вересня 2017р. про затвердження «Положення про державну службу морського та річкового транспорту України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnoyi-sluzhbi-morskogo-ta-richkovogo-transportu-ukrayini>.

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 р. № 1307 «Про затвердження Морської доктрини України на період до 2035 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF>.

6. Наказ Міністерства інфраструктури України №119 від 25 березня 2016р. про затвердження Статуту ДП «Адміністрація морських портів України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%90%D0%9C%D0%9F%D0%A3.pdf>.

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку і правил проведення обов'язкового страхування відповідальності суб'єктів перевезення небезпечних вантажів на випадок настання негативних наслідків під час перевезення небезпечних вантажів» від 01.06.2002 р. № 733 [Електронний ресурс]. –

Режим доступа: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=733-2002-%EF>.

8. Directive 2008/56/EC of the European Parliament and of the Council of 17 June 2008 establishing a framework for community action in the field of marine environmental policy (Marine Strategy Framework Directive) (Text with EEA relevance) [Electronic resource]. – Available at: <http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/56/oj>.

9. Regulation (EU) № 1380/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on the Common Fisheries Policy, amending Council Regulations (EC) No 1954/2003 and (EC) No 1224/2009 and repealing Council Regulations (EC) No 2371/2002 and (EC) No 639/2004 and Council Decision 2004/585/EC [Electronic resource]. – Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:354:0022:0061:EN:PDF>.

10. Аргулова М. В. Модель умного города, как проявление нового технологического уклада / М. В. Аргулова // Наука и Школа. – 2016. – № 3. – С. 14–23.

11. Бодровцева Н. Ю. Алгоритм и методика расчета ставок портовых сборов с учетом уровня конкурентоспособности морских портов [Электронный ресурс] / Н. Ю. Бодровцева, Т. А. Пантина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер. : Экономика. – 2017. – № 4. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-i-metodika-rascheta-stavok-portovyh-sborov-s-uchetom-urovnya-konkurentosposobnosti-morskih-portov>.

12. Бодровцева Н. Ю. Систематизация факторов и показателей оценки конкурентоспособности морских портов [Электронный ресурс] / Н. Ю. Бодровцева // Транспортное дело России. – 2017. – № 2. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-faktorov-i-pokazateley-otsenki-konkurentosposobnosti-morskih-portov>.

13. Бодровцева Н. Ю. Экономическая сущность портовых сборов как объекта государственного регулирования [Электронный ресурс] / Н. Ю. Бодровцева // Транспортное дело России. – 2017. – № 4. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-portovyh-sborov-kak-obekta-gosudarstvenno-go-regulirovaniya>.

14. Будник В. А. Контролінг тарифів на перевалку вантажів в морських портах України / В. А. Будник, Є. Л. Шкурко // Проблеми економіки. – Х. : Видавничий дім «ИНЖЭК». – 2014. – Вип. 2. – С. 100–101.

15. Буркинський Б. Про роздержавлення морських торгових портів України: / Б. Буркинський, М. Котлубай, О. Котлубай // Економіка України. – 2006. – № 11. – С.12–18.

16. Буркинський Б. Формування морської доктрини України [Електронний ресурс] / Б. Буркинський, О. Котлубай, В. Степанов // Вісник Національної академії наук України. – 2008. – № 9. – С. 6–11. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2008_9_3.

17. Вашакмадзе Т. Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компании / Т. Т. Вашакмадзе // Экономика и жизнь. – 2012. – № 16 (45). – С. 35–45.

18. Вецкаганс Р. Украине необходимо взять за основу опыт развития европейских портов [Электронный ресурс] // Офіційний сайт ДП Адміністрація морських портів України. – Режим доступу : <http://www.uspa.gov.ua/ru/press-tsentr/analitika/analitika-2017/15743-rajvis-vetskagans-ukraine-neobkhodimo-vzyat-za-osnovu-opyt-razvitiya-evropejskikh-portov>.

19. Вильский Г.Б. Управление морским портом / Г.Б. Вильский, И.Н. Гончаров, Ю.Ю. Крук, Е.Д. Крушкин. – Одесса: Фенікс, 2010. – 428 с.

20. Голубкова И. А. Закономерности развития круизного судоходства [Электронный ресурс] / И. А. Голубкова // Эффективна

економіка. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1242>.

21. Гомилевская Г. А. Формирование туристской идентичности г. Владивостока в контексте бренда: «Владивосток – морские ворота России» / Г. А. Гомилевская, Ю. В. Дмитриенко // Территория новых возможностей : Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2016. – № 1. – С. 142–153.

22. Дем'янченко А. Г. Вдосконалення системи управління морськими портами України [Електронний ресурс] / А. Г. Дем'янченко // Ефективна економіка. – 2014. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2867>

23. Демьянченко А. Г. Концепция эффективного управления собственностью морских портов Украины / А. Г. Демьянченко // Бизнес-Информ. – 2013. – № 4. – С. 221–228.

24. Демьянченко А. Г. Роль и структура морских портов Украины / А. Г. Демьянченко // Проблемы экономики. – 2013. – № 2. – С. 53–59.

25. Жихарева В. В. Методологічні підходи до формування портових зборів у морських портах / В. В. Жихарева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С. 241–247.

26. Заволока С. М. Формування економічного механізму оновлення основних фондів морських торговельних портів України : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04 / С. М. Заволока ; Київська державна академія водного транспорту ім. Петра Конашевича-Сагайдачного. – К., 2006. – 185 арк.

27. Заволока С. М. Формування стратегії оновлення основних фондів морських портів України / С. М. Заволока // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – Одеса, 2004. – Вип. 19. – С. 72–79.

28. Затулко А. В. Проблеми та перспективи розвитку морських портів України [Електронний ресурс] / А. В. Затулко // Ефективна економіка. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=170>

29. История портовых сборов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://freightmarkets.ru/?p=178>.

30. Кібік О. М. Теорія і методологія ціноутворення в морських торговельних портах / О. М. Кібік. – Одеса : ОНМУ. – 2005. – 282 с.

31. Ківалов С. В. Портові збори в Україні: пошук оптимальної моделі конкурентної тарифної політики / С. В. Ківалов // Lex Portus: юрид. наук. журн. / редкол.: С. В. Ківалов, Б. А. Кормич, І. В. Сафін та ін. ; НУ «ОЮА», ГО «МА Святий Миколай». – Херсон : ФОП Грінь Д. С. – 2017. – № 1. – С. 5–21.

32. Козырь Б. Ю. Кластерные системы в проектах развития морских торговых портов Украины / Б. Ю. Козырь // Управління розвитком складних систем. – 2011. – №. 6. – С. 99–102.

33. Колеснік І. М. Інтеграція України до світової економічної системи через діяльність морських портів : дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01 / І. М. Колеснік ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2004. – к-сть ст.?

34. Котлубай В. О. Удосконалення тарифної політики на морському транспорті / В. О. Котлубай, Ю. В. Хаймінова, Н. Ю. Старник // Вісник Одеського національного університету. Сер.: Економіка. – 2013. – № 18. Вип. 3 (2). – С. 50–53.

35. Котлубай О. М. Україна в світовій морській торгівлі / В. О. Котлубай // Економічні інновації. – 2009. – № 39. – С. 7–18.

36. Кравченко О. А. Вибір пріоритетних напрямків організаційного розвитку морських торговельних портів України в умовах глобалізації світової економіки / О. А. Кравченко,

Ю. А. Стребко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 2. – С. 284–289.

37. Крыжановский С. В. Формирование рыночной стратегии деятельности морских портов / С. В. Крыжановский // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – Одеса, 2004. – Вип. 20. – С. 34–47.

38. Левицкий И. Е. Проблемы взаимодействия транспорта Украины [Електронний ресурс] / И. Е. Левицкий // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. В. Лазаряна. – 2006. – Вип. 12. – С. 100–103. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2006_12_24.

39. Липинська О. А. Теоретичні основи ціноутворення на логістичні послуги морського порту / О. А. Липинська // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 41–49.

40. Липинська О. А. Теоретичні основи ціноутворення на логістичні послуги морського порту / О. А. Липинська // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 6 (16). – С. 41–49.

41. Логунова Н. А. Роль морских портов Украины в развитии отечественного круизного бизнеса / Н. А. Логунова // Водний транспорт. – 2014. – № 1. – С. 156–163.

42. Марченко В. Т. Стратегія зростання прибутку морських торговельних портів України : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. Т. Марченко ; Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2004. – 255 арк.

43. Молодецкий Э. А. Современные особенности круизного туризма в Украинском Причерноморье / Э. А. Молодецкий, С. Ю. Верстюк // Вісник Одеського національного університету. Сер.: Географічні та геологічні науки. – 2010. – Т. 15. – Вип. 10. – С. 152–157.

44. Ненно И. М. Методология интегрированного риск-менеджмента в морских портах / И. М. Ненно // Економіст. – 2015. – №9. – С. 19–24.

45. Ненно І. М. Реалізація концепції управління ризиками морського торговельного порту / І. М. Ненно // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. праць. – 2016. – № 1 (54). – С.68–89.

46. Ненно І. М. Компонентний склад інтегрованого ризик-менеджменту на рівні підприємства (на прикладі морських торговельних портів України) / І. М. Ненно // Вісник ДДМА. – 2016. – № 1 (37) – С. 147– 52.

47. Ненно І. М. Управління ризиками морського порту // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: монография, книга четвертая // под. ред. Э.А. Кузнецова. – Херсон: Гринь Д.С., 2016. – С. 276–322.

48. Ненно І. М. Декомпозиція фінансово-економічних показників при оцінці вірогідності реалізації ризику банкрутства (на прикладі морських торговельних портів України) / І. М. Ненно // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – №2/6 (28). – С. 37–41.

49. Ніколаєва Л. Л. Розвиток портів України: організаційне та інвестиційне забезпечення / Л. Л. Ніколаєва // Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наук. праць. – Маріуполь, 2017. – Вип. 34. – С. 245–251.

50. Овлащенко А. В. Морская политика Европейского Союза в свете интеграционных теорий / А. В. Овлащенко // Полис. Политические исследования. – 2009. – № 2. – С. 139–146.

51. Пикуль Д. Морские порты Китая: элементы системы // Морские порты. – 2011. – № 3. – С. 94.

52. Портовые сборы: что? где? когда? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://portsukraine.com/node/2760>.

53. Правительство, промышленность, логистика, инновации и интеллектуальная мобильность в цифровой экономике [Электронный ресурс] / В. П. Куприяновский и др. // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2017. – Т. 13. – № 1. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/pravitelstvo-promyshlennost-logistika-innovatsii-i-intellektualnaya-mobilnost-v-tsifrovoy-ekonomike>.

54. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України : аналітична доповідь / О. В. Собкевич, К. М. Михайличенко, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Є. В. Бєлашов. – К. : НІСД, 2016. – 46 с.

55. Про портові збори : наказ Міністерства інфраструктури України від 27.05.2013 р. № 316 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0930-13>.

56. Про утворення Державної служби морського та річкового транспорту України : постанова Кабінету Міністрів України № 1095 від 06.09.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-utvorenniya-derzhavnoyi-sluzhbi-morskogo-ta-richkovogo-transportu-ukrayini>.

57. Степанов О. Н. Стратегическое управление развитием морского порта / О. Н. Степанов. – Одесса : Астропринт, 2009. – 323 с.

58. Степанов О. Н. Стратегическое управление развитием морского порта / О. Н. Степанов. – Одесса : Астропринт, 2005. – 328 с.

59. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова // Известия российского государственного педагогического университета им. А. Герцена. – 2009. – № 92. – С. 95–105.

60. Судовые сборы и платы за услуги в иностранных портах [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.electroengineer.ru/2011/01/blog-post_7828.html.

61. Україна: Дослідження щодо сприяння торгівлі і транзиту. Підготовлено Світовим банком в рамках Голландського гранту «Україна: підтримка конкурентоспроможності через планування капітальних видатків, державне управління фінансовою діяльністю та сприяння торгівлі і транзиту». – Київ, 2010. – 120 с.

62. Фоменко А. В. Анализ лучших практик морских портов мира в организации логистической деятельности / А. В. Фоменко, А. А. Постригань // Бизнес и стратегии. – 2017. – № 2. – С. 40–46.

63. Фоменко А. В. Роль портового хозяйства в деятельности логистических систем на различных этапах эволюционного развития / А. В. Фоменко, А. А. Постригань // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 2. – С. 55–60.

64. Шкурко Є. Л Особливості формування тарифів в портовій галузі / Є. Л. Шкурко // Водний транспорт. – К. : Київська державна академія водного транспорту ім. П. Конашевича-Сагайдачного. – 2012. – Вип. 2 (17). – С. 50–53.

65. Юдина Н. И. Портовые сборы: природа, функции, схемы взимания / Н. И. Юдина // Российское предпринимательство. – 2014. – № 7 (253). – С. 101–112.

66. Borg J. Role of the future EU maritime policy in shaping new standards of maritime education and employment / J. Borg // Inter. Consultation Conf. from Education to Employment-How to create a Successful Image of Seafaring in Europe. Sopot. – 2007. – Vol. 22. – P. 78-90.

67. Carneiro G. A Human and Social Development Perspective On Maritime Policies / G. Carneiro // WMU Journal of Maritime Affairs. – 2010. – Vol. 9. – № 2. – P. 169–190.

68. Cruise Activities in MedCruise Ports: Statistics 2016. – Greece: Piraeus. – March 2017 [Electronic resource]. – Access mode : file:///C:/Users/HP/Desktop/cruise_activities_in_medcruise_ports_statistics_2016_final_1.pdf.

69. Cullinane K. Port privatization policy and practice / K. Cullinane, D. W. Song // Transport Reviews. – 2002. – Vol. 22. – № 1. – P. 55–75.

70. De Vivero J. L. S. The European vision for oceans and seas – Social and political dimensions of the Green Paper on Maritime Policy for the EU / J. L. S. Vivero de // Marine Policy. – 2007. – Vol. 31. – № 4. – P. 409–414.

71. Guide to Ukraine sea port entry. – [s. l.] : Excalibur, 1997. – 68 p.

72. Li K. X. The determinants of maritime policy [Electronic resource] / K. X. Li, J. Cheng // Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research. – 2007. – Vol. 6. – № 34. – P. 521–533. – Available at : <http://dx.doi.org/10.1080/03088830701695172>.

73. Marks K. and Engels F. A contribution to the critique of political economy. Collected Works / K. Marks, F. Engels. – London : Lawrence & Wishart. – 1975. – Vol. 29.

74. Meiner A. Integrated maritime policy for the European Union – consolidating coastal and marine information to support maritime spatial planning / A. Meiner // Journal of Coastal Conservation. – 2010. – Vol. 14. – № 1. – P. 1–11.

75. Musso E. L. Port management performance and contextual variables: Which relationship? Methodological and empirical issues [Electronic resource] / E. L. Musso, A. S. Bergantino, F. Porcelli // Research in Transportation Business & Management. – 2013. – Available at : <http://www.researchgate.net/publication>.

76. Nyenno I. Indicators and Metrics of the Sea Ports' Enterprise Risk Management [Електронний ресурс] / I. М. Ненно // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 142-147. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.htm>.

77. Peris-Mora E. et al. Development of a system of indicators for sustainable port management / E. Peris-Mora // Marine Pollution Bulletin. – 2005. – Vol. 50. – № 12. – P. 1649–1660.

78. Port Reform Toolkit [Electronic resource]. – Access mode : <https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/index.html>.

79. Robinson R. Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm / R. Robinson // Maritime Policy & Management. – 2002. – Vol. 29. – № 3. – P. 241–255.

80. Sturmeу S. G. Economics and international liner services / S. G. Sturmeу // Shipping Economics. – London : Palgrave Macmillan, 1975. – P. 68–95.

81. Suykens F. A quarter a century of port management in Europe: objectives and tools / F. Suykens, E. Voorde van de // Maritime Policy and management. – 1998. – Vol. 25. – № 3. – P. 251–261.

82. Van Hoof L. All at sea; regionalisation and integration of marine policy in Europe / L. Hoof van, J. Leeuwen van, J. Tatenhove van // Maritime Studies. – 2012. – Vol. 11. – № 1. – P. 9. (doi:10.1186/2212-9790-11-9)

83. World Input-Output Database [Electronic resource]. – Available at: http://www.wiod.org/new_site/home.htm.

РОЗДІЛ 4 КОНЦЕПЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

4.1 Пріоритети вдосконалення інституційного забезпечення реалізації бізнес-моделей морських портів

Реформування системи державного управління морської портової галузі, реалізація ефективних форм державно-приватного партнерства у портах та розбудова стратегічної портової інфраструктури є одними з основних напрямів розвитку морської портової галузі відповідно до «Стратегічного плану розвитку морського транспорту на період до 2020 року» [2]. У зв'язку з цим вивчення та адаптація міжнародного досвіду впровадження ефективних форм менеджменту і розвитку портів набувають підвищеної актуальності для України.

У літературі з економіки й управління морською портовою галуззю висвітлено систему та процес управління морським портом. Дослідження в цьому напрямі здійснюють українські вчені Г. Вільський, І. Гончаров, Ю. Крук, Є. Крушкін, В. Жихарева [7; 10]. Як в Україні, так і за кордоном потребують удосконалення підходи до управління портами залежно від їх організаційно-правових форм та форм власності.

У більшості країн уряд передав відповідальність за розвиток портів портовим адміністраціям. Портові адміністрації є власністю уряду майже у всіх державах, за винятком Великобританії, Австралії та Нової Зеландії. Існує яскраво виражена тенденція переходу до більш автономних та комерційно орієнтованих портових адміністрацій. Портові адміністрації в Нідерландах, Німеччині, Франції, Португалії, Омані, Південній Африці, Новій Зеландії, Канаді та Саудівській Аравії функціонують як автономні корпоративні підприємства, які формально належать державі [26, с. 8].

Х. Стівенс [46, с. 8] аналізує інституційну позицію портів, незважаючи на зв'язок комерційної активності та приналежності до урядової адміністрації.

Науковці розглядають парадигму єдиної мети розвитку порту – досягнення комерційної вигоди, тому портову адміністрацію вважають окремою компанією для цього розвитку. Згідно з даним підходом розвиток порту забезпечується комерційним акціонерним підприємством, при цьому інтереси держави мають бути відповідно захищені замість того, щоб передавати захист цій самій корпорації. Досить часто портову адміністрацію розглядають як державний орган чи підприємство. Залучення приватного сектору в такому разі відбувається через модель «земельного феодалу». У даній розповсюдженій парадигмі державної централізації порти стають квазі-державними товарами аналогічно іншій інфраструктурі, що надається урядом. Забезпечення ефективної інфраструктури для розвитку портів є відповідальністю як держави, так і муніципальних владних структур. Проте нова парадигма полягає в орієнтації на комерційну вигоду при наданні такої інфраструктури в разі участі уряду в розвитку порту. Для комерційної орієнтації портів існують такі аргументи:

1. Порти конкурують за залучення суден, вантажів й інвестицій у їх портові комплекси. Багато портів розташовані в регіонах, де існує альтернативний вибір портових послуг. Крім того, вони конкурують з іншими промисловими та матеріально-технічними майданчиками для залучення інвестицій, наприклад, у виробництво, складування та інші логістичні послуги.

2. Портова адміністрація, яку можна умовно назвати компанією з розвитку портів, дозволяє використовувати активи (земельні ділянки) та споживати послуги морського доступу споживачам портових послуг, стягує плату за користування.

3. Порти є економічними кластерами [26, с. 638] та діловими екосистемами [51, с. 108]. У розумінні порту як кластера набуває важливості сукупна його привабливість. Досягнення ефекту синергії необхідне через управління комунікаціями в порту, системами доступу до трубопроводів, внутрішньої інфраструктури й узгодження її спільного використання. Розвиток портів є аналогічним до розвитку та формування управлінського підходу до аеропортів, де комерційні послуги можуть надавати як державні, так і приватні підприємства. Це в жодному разі не може бути політикою невтручання з боку держави. Механізмами впливу залишаються норми регулювання та участь держави як акціонера в компанії з розвитку порту. Світова практика свідчить, що при реалізації такої моделі для запобігання некоректному розумінню замість терміна «портова адміністрація» використовується термін «компанія з розвитку порту». Зокрема, в порту м. Барселони в обігу перебуває саме назва «Порт Барселони», оскільки практика державного управління зосереджена на створенні адміністрацій для фіскальної діяльності чи регулювання, а не на розвитку. Такі адміністрації зазвичай не мають відношення до надання комерційних послуг на конкурентних засадах. Їх політика спирається на наявність офіційно делегованих повноважень, які не завжди є виправданими, бо портові адміністрації встановлюють максимальні тарифи, які скасовують привабливість портів. У даному випадку встановлення та моніторинг тарифів набагато краще могли б здійснювати антимонопольні комітети чи агентства із запобігання недобросовісній конкуренції.

Наприклад, вартість концесії значною мірою залежить від цінової політики, тому може виникнути конфлікт між збільшенням доходу через підвищення цін на концесії та загальний інтерес до забезпечення конкурентоспроможних тарифів. Тому якщо це в інтересах громадськості, то перевірку і затвердження вартості портових послуг може здійснювати орган регулювання конкуренції (зок-

рема, як це відбувається в Греції або Південній Африці). До повноважень портової адміністрації входить також дотримання безпеки в порту та надання доступу до гавані. В Іспанії портова адміністрація включає поліцейський підрозділ, а в Голландії він є органом інспекції судів. Дотримання синергії між завданнями контролю безпеки та розвитку портів може бути складним, а іноді й неможливим процесом у рамках одного підприємства. Традиційний підхід до формування операційної стратегії, а не тільки політики порту, через призму загальних інтересів не дозволяє ефективно формувати комерційні операції порту. Однак це не означає, що розвиток порту слід залишити приватному підприємству. Для збереження урядового контролю за розвитком порту застосовується модель, згідно з якою створюється підприємство з розвитку порту державної форми власності, а не державний суб'єкт – адміністративний орган. Практика свідчить, що зобов'язання цього органу у сфері регулювання тарифів, забезпечення безпеки, інспектування та використання механізмів державного сектору для надання концесій чи контрактів на оренду землі не дозволяють зосередити увагу на основних аспектах розвитку порту: створення споживчої цінності для портових користувачів, розвиток регіону, створення високої доданої вартості, скорочення безробіття та підвищення кваліфікації робітників порту, впровадження нових технологій. Можна навести приклад семантичного або історичного нівелювання терміна «портова адміністрація» в Нідерландах: «Портова компанія Роттердам». Поступово відбувається зрушення парадигми від функціонування портових адміністрацій для менеджменту порту до впровадження окремих компаній з їх розвитку. Існують фрагментарні ознаки позиціонування портів як самостійних [52-54].

У Нідерландах процес корпоратизації портів відбувався традиційним способом. Порт Роттердама був корпоратизований у 2004 р. Акціонерами порту є муніципалітет, у власності якого дві

третини акцій, і держава Голландія. Саме держава забезпечувала фінансування порту в обмін на акції та дивіденди від них. У 2011 р. порт Зеланд був трансформований у підприємство, власниками якого виступили обласна влада та три муніципалітети. Ці три акціонери є учасниками холдингу, який самостійно володіє портом. Така управлінська структура була обрана через фінансові причини. Оскільки фінансова стійкість порту Зеланд залишалася низькою, він продовжував отримувати займи від державних акціонерів. Кінцева мета використання цієї інтегрованої корпоративної структури полягає в досягненні корпорацією повної незалежності з можливістю самостійно залучати кошти без гарантій держави. За аналогічним принципом створений холдинг порту Гронінген. Порт Амстердама став корпоративним 01.04.2013 р. на умовах муніципальної власності акцій. Після корпоратизації відбувалися марні спроби встановлення міноритарної частки держави. Корпоративне управління було організоване таким чином: співіснують виконавчий комітет, правління комісіонерів та акціонери. Виконавчий комітет є відповідальним за операційне управління компанією з розвитку порту. Члени комітету призначаються акціонерами за пропозиціями наглядової ради. Значною відмінністю від портової адміністрації є безпосереднє призначення директора порту. У Гронінгені це відбувається навіть без подання пропозицій від наглядової ради.

У компаніях з управління розвитком портів Амстердам, Зеланд та Роттердам правління комісіонерів має у своєму складі незалежних членів. Передбачається, що вони не пов'язані з окремим акціонером або членом правління. У порту Гронінген три з п'яти членів представляють залучених суб'єктів із регіону та муніципалітету. Це може знизити рівень концентрації менеджменту на управлінській стратегії на догоду акціонерним прагненням. Правління комісіонерів відповідальне за моніторинг і нагляд за діяльністю ви-

конавчого комітету з точки зору досягнення стратегічних цілей і відповідності одержаних результатів очікуваням.

Важливі рішення виконавчого комітету, які стосуються бюджету, що перевищує 10 млн євро, мають бути затверджені правлінням комісіонерів.

Акціонери затверджують важливі рішення щодо активів та інвестицій.

Політика нагородження, зокрема використання бонусів, затверджується акціонерами та наглядовою радою.

Компанія з управління портом у Нідерландах є суб'єктом приватного права, зокрема, підпадає під законодавство, яке регулює конкуренцію. З урахуванням домінантної ринкової позиції порту Роттердам після консультації зі споживачами портових послуг та агентства з регулювання конкуренції було вирішено, що порт Роттердам має підписати тарифну угоду про встановлення тарифів з Асоціацією споживачів портових послуг «Deltalinqs». Якщо домовленість досягнута, то тариф вважається встановленим, якщо ні – агентство з регулювання конкуренції приймає цінову пропозицію порту Роттердам або встановлює інші тарифи. За період 2004-2016 рр. тарифи завжди встановлювалися за домовленістю порту та Асоціації споживачів «Deltalinqs». А підвищення тарифів відбувалося на рівні нижче зростаючої інфляції. Оскільки компанія з управління портом є корпорацією, то вона, незважаючи на власника, яким може бути держава, зобов'язана сплачувати корпоративний податок на чистий дохід у розмірі 25%. Проте компанії вищевказаних портів були звільнені від цього податку з посиланням на створення рівних умов порівняно з Бельгією та Францією. При цьому в даних країнах порти не є корпораціями, вони є компаніями державної власності. Європейська Комісія направила запит із запереченням звільнення голландських портів від податків, проте в подальшому жодних заходів не вживалося.

Таким чином, у Нідерландах у портових адміністраціях спостерігаються інституційні зміни, що привели до створення підприємств державної власності, яким притаманна автономія від держави, в усіх чотирьох портах. Чотири компанії з розвитку портів розробили документ про місію розвитку, який є результатом залучення акціонерів та регіональних органів влади, а також створили бізнес-план, у якому підкреслюється комерційний характер розвитку порту. Зокрема, у бізнес-плані зазначено, що порти мають бути більшою мірою сфокусовані на комерційній діяльності, використовувати нові моделі доходу та орієнтуватися на споживача. Порти Роттердам й Амстердам розробили стратегію інтернаціоналізації, у якій вони прагнуть до придбання пакета акцій в іноземних портах (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Фінансово-економічні показники портів у Нідерландах
у 2015 р. (вибірково), млн євро [26, с. 109]

Показник	Порт Роттердам	Порт Амстердам	Порт Зеланд	Порт Гронінген
Загальні доходи	677	147	61	36
Чистий прибуток	212	53	8	4
Загальні активи	3967	518	600	504
Дивіденди	70	50	0	0

У всіх портах, крім порту Роттердам, період після корпоративізації є надто коротким для того, щоб вимірювати фінансову стійкість і дохідність. Проте протягом цього часу порт Амстердама можна охарактеризувати як прибутковий та стабільний із чистим прибутком 50-53 млн євро річних. Порт Зеланд зазнав значних збитків в обсязі близько 15 млн євро після приватизації у 2012-2013 рр. У 2014 р. він досяг точки беззбитковості та у 2015 р. отримав прибуток у розмірі 8 млн євро. У рік приватизації (2013 р.) порт Гронінген заробив 1 млн євро, після чого у 2014 та 2015 рр. його прибутки

зростали до 2,6 та 3,2 млн євро відповідно. Таке фінансове поліпшення було досягнуто в період низького темпу економічного зростання.

Попередній аналіз діяльності компаній з управління розвитком портів дозволив дійти таких висновків. По-перше, ці компанії є прибутковими. По-друге, норма прибутковості є високою – у портах Роттердам та Амстердам вона перевищує 30% у загальних доходах. По-третє, співвідношення прибутку до обсягу активів у портах Амстердам і Роттердам складає 10 та 6% відповідно. У малих портах даний показник значно нижче, бо вони все ще не є фінансово автономними. Через цю саму причину вони не сплачують дивідендів. Дані порти функціонують під державні фінансові гарантії. Питання щодо необхідності виплат або реінвестицій дивідендів є дискусійним. Його вирішення має бути засноване на акціонерній політиці. У всіх чотирьох портах акціонером є держава. У портах Амстердам, Роттердам та Зеланд існує розроблена акціонерна політика, проте залишається незрозумілим, яким саме цілям державного управління вона відповідає. Встановлення рівня прибутковості та дивідендна політика потребують ринкового підходу без урахування субсидій. Відповідно до дослідження Світового банку облік вартості капіталу на підприємствах державної власності дозволяє встановити цільову рентабельність активів у Нідерландах на рівні 8% [56].

Порівняємо ситуацію з ефективністю діяльності портів в Україні вибірково по чотирьох портах за аналогічними показниками (табл. 4.2).

Згідно з даними табл. 4.2 співвідношення прибутку до обсягу активів у портах «Южний», «Одеський МТП», «Маріупольський МТП» і МТП «Чорноморськ» складає 25; 19; 17 та 23% відповідно. Таким чином, порівнянність співвідношення з аналогічними показниками в Нідерландах вказує на наявність потенціалу розвитку

Таблиця 4.2

Фінансово-економічні показники портів України
у 2015 р. (вибірково), тис. грн¹

Показник	МТП «Южний»	Одеський МТП	Маріупольський МТП	МТП «Чорноморськ»
Загальні доходи	2 172 548	504 584	983 561	1 641 418
Чистий прибуток	772 682	397 204	516 492	522 492
Загальні активи	3 068 861	2 127 329	2 992 511	2 317 556
Дивіденди	-	-	-	-

¹ Складено за даними фінансової звітності портів України.

з точки зору віддачі від інвестованого капіталу. Використання прибутку портів, якими управляють компанії з розвитку портів комерційної орієнтації, має відбуватися у двох напрямках – реінвестиції у майбутній розвиток або виплата дивідендів акціонерам. Природно, що якщо в порту реалізуються інвестиційні проекти з високою внутрішньою нормою дохідності, які підвищують значущість порту з точки зору перспектив розвитку, то необхідно сплачувати державі дивіденди. Якщо ж відбуваються руйнівні зміни, які потребують негайних інвестицій і довгострокових вкладень, то для захисту економічного середовища в регіоні необхідно тимчасово спростити виплату дивідендів. Зокрема, в порту Роттердам було встановлено, що в перші роки після корпоратизації дивіденди не можуть перевищувати 30% від прибутку, а після 2021 р. – 50%. Проте висока фінансова стійкість порту дозволила сплачувати вищі дивіденди вже до 2021 р.

Таким чином, компанія з управління розвитком порту виступає однією з форм управління портом. Ця компанія є прибутковою, на відміну від портової адміністрації. У Нідерландах такі компанії було створено для управління морськими портами Роттердам, Амстердам, Зеланд і Гронінген після їх корпоратизації. Власником цих компаній є держава, акціонерами – безпосередньо держава, обласні ради та муніципалітети. У портах затверджено акціонерну політику

для досягнення відповідності цілей компаній цілям держави, проте цілі в ній сформульовані надто широко для формування ефективної стратегії та оцінки наглядовою радою. У Нідерландах відбувається зрушення вбік більшої автономії та комерціалізації навіть у малих портах, які прагнуть до ефективного прийняття рішень. Станом на 2016 р. у двох із семи портів відбулися процеси корпоратизації, у двох із 1990 р. оперують компанії з управління розвитком на догвірних умовах, у трьох інертно або активно відбувається процес прийняття рішення щодо корпоратизації.

Наявний невикористаний потенціал розвитку портів, який може бути підвищено за допомогою формування окремих юридичних осіб – компаній з розвитку портів комерційної орієнтації. Встановлено напрями розподілення прибутку порту на реінвестиції та дивіденди залежно від пріоритетів розвитку регіону порту шляхом імплементації акціонерної політики.

Отже, важливим рішенням державної морської політики є вибір ефективної форми власності морського торговельного порту, а пріоритетом – її забезпечення надбудовою, яка відповідає ринковим вимогам розвитку морських портів.

Надбудова державної морської політики може бути представлена через суперструктуру, інфраструктуру та економічну структуру (рис. 4.1).

Надбудова державної морської політики оцінюється за рівнем протекціонізму чи вільної торгівлі, притаманним їй. Економічна структура прийняття рішень державою в морській галузі може бути охарактеризована прямими чи непрямыми показниками [33, с. 526]:

1. Підсумок платіжного балансу. Країни, які здійснюють політику вільної торгівлі, мають профіцит платіжного балансу. Зокрема, Європейський Союз, Гонконг, Японія, Сінгапур та Швейцарія – країни із тривалим профіцитом платіжного балансу – реалізують

політику невтручання. У той час як Бразилія та США, яким притаманний постійний дефіцит, застосовують заходи протекціонізму.

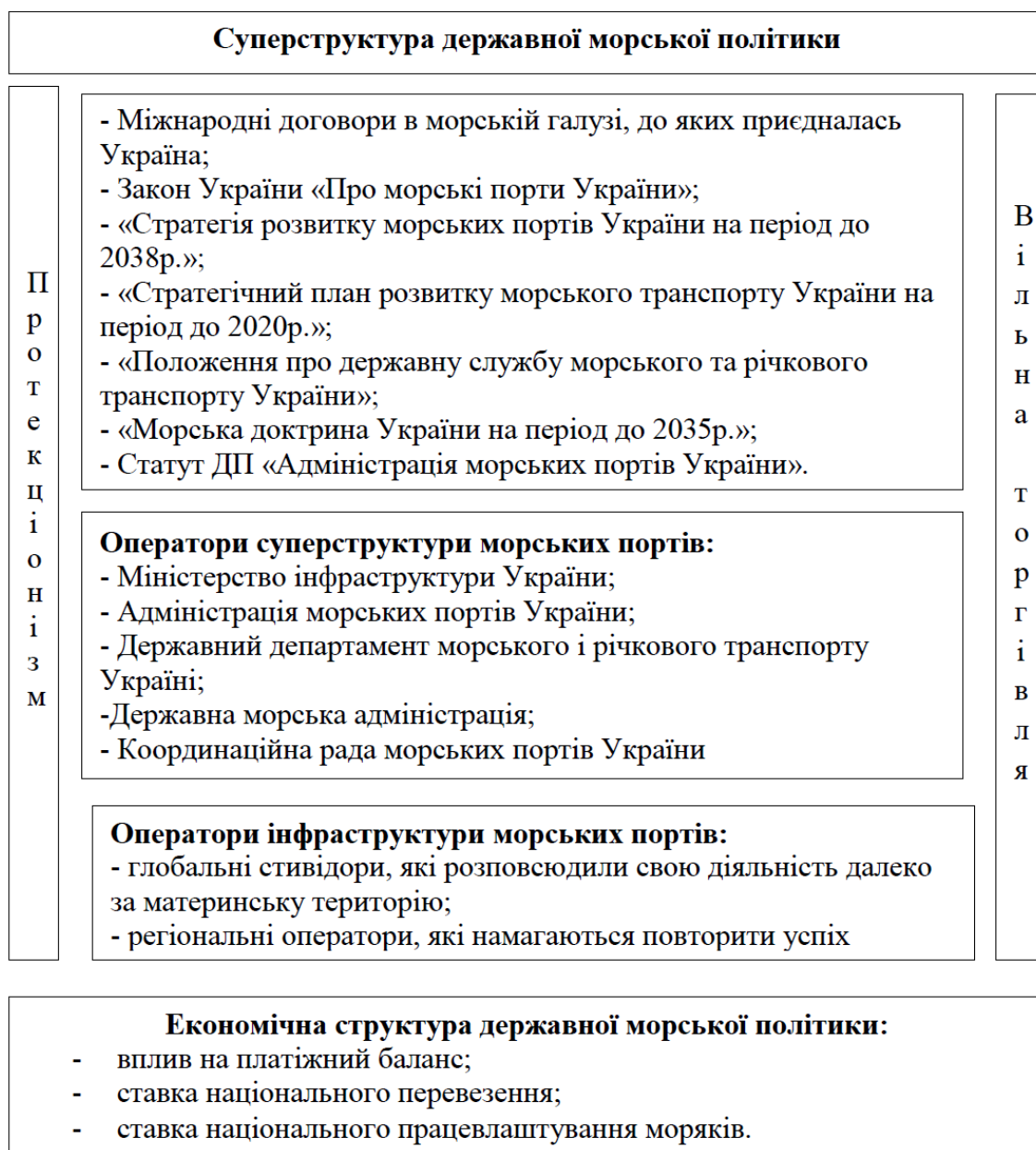


Рис. 4.1. Надбудова державної морської політики щодо розвитку морських портів (розроблено автором)

2. Ставка національного перевезення (СНП) вимірює ефект від державної морської політики порівняно з розвитком галузі у світі. Ставка заснована на співвідношенні між одиницею флоту та обсягами вантажів, що перевозяться цим флотом.

$$\text{СНП} = \frac{\text{Чисельність національного флоту}}{\text{Обсяг національної торгівлі}} \times \frac{\text{Обсяг світової торгівлі}}{\text{Кількість одиниць світового флоту}}. \quad (4.1)$$

Якщо ставка СНП > 1, то це означає, що національний флот здатен перевозити більші обсяги вантажу, ніж генерує світова торгівля для нього. Державі слід дотримуватися відкритої політики та подальшої експансії на міжнародний ринок свого флоту з тиском на конкурентів. Типовими представниками такого випадку є Норвегія, Китай, Гонконг.

Якщо СНП наближається до 1, то це свідчить про нейтральну державну морську політику. Її пропонують Південна Корея та ЄС.

Якщо СНП < 1, то національна морська галузь є неефективною та не надає достатньо потужностей для водної світової торгівлі. У такому разі державі бажано застосовувати політику протекціонізму, вживати заходів підтримки та розвитку національного флоту для використання потенціалу ринку. США є однією з країн такого типу.

З. С.Г. Стюрмей [47] стверджує, що морська політика в державі існує тільки якщо вона заохочує, надає дозволи та формулює і впроваджує заходи контролю вільного ринку працевлаштування моряків. Для оцінювання цього елементу економічної структури державної морської політики використовується національна ставка працевлаштування моряків (НСПМ), яка характеризує наявну чисельність моряків у контексті існуючих на них запитів на судах [33, с. 530].

$$\text{НСПМ} = \frac{\text{Чисельність моряків – резидентів}}{\text{Кількість одиниць національного флоту}} \times \frac{\text{Кількість одиниць національного флоту}}{\text{Чисельність моряків в світі}}. \quad (4.2)$$

Якщо $НСПМ > 1$, то це означає, що чисельність моряків-резидентів перевищує попит з боку судновласників під національним прапором. У цьому разі для підтримки працевлаштування необхідно впроваджувати політику протекціонізму та перевести судна з відкритого реєстру до національного чи інтенсифікувати суднобудування. Іншим варіантом інтерпретації може бути наявність розвинутої системи підготовки моряків та підвищена пропозиція їх на ринку. Зокрема, ставка працевлаштування моряків на Філіппінах дорівнює 18,6, в Індонезії – 4,04, Іспанії – 1,2.

Якщо $НСПМ$ близька до 1, то це характеризує наявний баланс між попитом з боку власників національного флоту та чисельністю моряків.

Якщо $НСПМ < 1$, то це свідчить про неефективність постачання моряків для національного флоту. Тобто використовується політика вільної торгівлі в тому сенсі, що не існує заохочення моряків до національного флоту та підвищених вимог до іноземного флоту при працевлаштуванні моряків-резидентів.

Заходи державної морської політики за напрямками протекціонізму та вільної торгівлі наведено в табл. 4.3.

Зміна інституційного та ринкового контексту функціонування морських портів приводить до пошуку нових реалістичних драйверів їх розвитку. Домінування використання порту як інструменту державної морської політики є результатом державної підтримки цих стратегічних об'єктів, з одного боку, та виникнення протиріччя гнучкості ринкової орієнтації – з іншого. Спрощення цього питання чи вибір крайніх позицій, які полягають у вільному регулюванні або тотальній приватизації до консерватизму суто державної власності вказує на поверхове уявлення про потенціал роботи портів. Порти є осередками сукупності монопольного становища, інфраструктурного забезпечення, пунктів перетину державного кордону тощо.

Таблиця 4.3

Заходи державної морської політики
за напрямками протекціонізму та вільної торгівлі ¹

Обмежуючі заходи	Заходи підтримки
1	2
Форми підприємницької присутності: заходи, що обмежують чи потребують заснування певного виду юридичної особи або спільного підприємства; постачальники послуг судноплавства повинні мати національного агента-представника	Преференції щодо вантажів: більшість вантажів, які виробляються в країні та експортуються урядом чи його агентом, транспортуються на судах під національним прапором; більшість вантажів, постачання яких гарантується чи фінансується урядом, транспортуються на судах під національним прапором; судна під національним прапором транспортують вантажі за умови державного замовлення
Вимоги до надходження акцій: обмеження щодо володіння акціями національних судноплавних компаній	Субсидії: субсидії на операційну та конструкторську діяльність наявні з боку держави; субсидії на операційну та конструкторську діяльність наявні з боку муніципалітету; для операторів із національним прапором наявні інші види субсидій
Послуги порту: обмеження доступу до послуг порту; обов'язкове використання послуг лоцмана та буксировки; обов'язкове використання навігаційних засобів, послуг причалу, утилізації відходів, кріплення	Податкові пільги: прискорена амортизація; податкові пільги в суднобудівництві та ремонті
Вільне введення обмежень, у тому числі з метою санкцій: уряд спроможний вводити вибіркові заходи щодо обмеження діяльності в порту	Резервування вантажів: уряд укладає двосторонню угоду про обмін вантажами
Склад судової команди: залежно від частки членів команди іноземного походження	Склад судової команди: Походження членів команди не впливає на умови обслуговування в порту

1	2
Каботаж: іноземці не мають права надавати внутрішні послуги каботажного перевезення; іноземці, які мають право вивішувати національний прапор, мають право надавати внутрішні послуги каботажного перевезення; можуть вводиться обмеження щодо типу вантажу та тривалості каботажного перевезення	Каботаж: іноземці мають право надавати внутрішні послуги каботажного перевезення; Іноземці мають право надавати внутрішні послуги каботажного перевезення; відсутні обмеження щодо типу вантажу та тривалості каботажного перевезення
Право вивішувати національний прапор: вимагається комерційна присутність у національній економіці; більше 50% статутного капіталу мають бути національного походження; більше 50% членів команди мають бути національного походження	Право вивішувати національний прапор: пом'якшені вимоги для права вивішувати національний прапор

¹ Складено на підставі джерела [33, с. 524].

Протиріччя та конфлікти можуть стати фактором оновлення та вибору нового шляху розвитку державної морської політики в разі впровадження ефективних механізмів їх вирішення. Серед українських дослідників поширеним є науковий підхід до формулювання пріоритетів державної морської політики шляхом розв'язання існуючих проблем [19]. Проте такий підхід відображає предметну сферу реалізації політики управління портами і не дозволяє повною мірою сконцентруватися на перспективах, однією з яких є наявність в Україні п'ятого та шостого технологічних укладів.

На сучасному етапі у світі змінилося п'ять технологічних укладів. Відповідно до визначення М.Д. Кондратьєва технологічний уклад – це сукупність технологій, характерних для певного рівня розвитку виробництва, які чергуються за циклами, тривалістю близько п'ятдесяти років [4, с. 15]. Перехід від індустріального до ін-

формаційного суспільства залежить від наявного в економіці технологічного укладу. У зв'язку з цим пропонується формувати пріоритети державної морської політики шляхом побудови технологічних укладів, ознаки яких наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**Ознаки сучасних технологічних укладів як орієнтирів
державної морської політики ¹**

Втілення	П'ятий технологічний уклад	Шостий технологічний уклад
Основні галузі	Електроніка, мікроелектроніка, інформаційні технології, генна інженерія, програмне забезпечення, телекомунікації	Нано- та біотехнології, нано-енергетика, молекулярна, клітинна та ядерні технології, нано-біотехнології, нові види побутової робототехніки, транспорту та комунікацій, використання стовбурових клітин, інженерія живих тканин та органів
Ключовий фактор	Мікроелектронні компоненти	Мікроелектронні компоненти
Досягнення укладу	Індивідуалізація виробництва і споживання	Індивідуалізація виробництва та споживання, скорочення енергомісткості виробництва, конструювання матеріалів та організмів
Гуманітарні переваги	Глобалізація, швидкість зв'язку та переміщення	Істотне збільшення тривалості та якості життя людини

¹ Складено на підставі джерела [4, с. 15].

Сучасний розвиток економіки активно використовує конвергенції, коли новий науково-технологічний уклад базується на нано-, біо-, інформаційних, когнітивних технологіях. Пропонується обирати перспективні пріоритети вдосконалення інституційного забезпечення бізнес-моделей розвитку морських портів в Україні, а саме:

1. Низька енергомісткість портів. Для цього необхідне впровадження технологій, які дозволять вирішувати важливі та складні транспортно-логістичні завдання. Такі можливості вже сьогодні існують через впровадження суперпаралельних систем. Суперпара-

лельні системи дозволяють одночасно обробляти великі обсяги інформації, оптимізувати процес прийняття управлінського рішення в морському порту.

2. Автономність розвитку портів у комерційному, енергетичному та інформаційному змісті – з точки зору використання інформаційно-комунікаційних операцій оплати та організації роботи порту. Розповсюдженим у сучасному світі підходом до обробки інформації є використання спеціального обладнання, зокрема гаджетів, для комунікацій. Інтелектуальна система обробляє запити, які гаджети формують та адресують їй. Самі запити мають бути направлені на віддалені сервери. Результатом є розтягнутість у часі процесу обробки інформації, залежність від наявності інтернет-з'єднання, а також загроза її конфіденційності.

3. Збереження екосистеми Світового океану. Стійким базисом управління в такому випадку виступає саме комплексний підхід до захисту шляхом створення екосистеми порту, яка дозволяє використовувати вільний простір порту чи ресурси, що є тимчасово вільними для надання інших, ніж основна портова діяльність, послуг. Обов'язкова умова полягає в тому, щоб ці послуги генерували доходи, які направлятимуться на відновлення океанських ресурсів. Це може бути розширення урбаністичної зони з наданням можливостей для туризму, дозвілля, комерції, виробництва.

Таким чином, інституційне забезпечення реалізації бізнес-моделей розвитку морських портів має вдосконалюватися в результаті ефективного корпоративного управління, учасниками якого є акціонери, правління комісіонерів та виконавчий комітет. Менеджмент може здійснюватися компанією з управління активами порту спільної форми власності держави, обласної ради, муніципалітету. Формування такого інституційного забезпечення має відбуватися в умовах впливу ефективної надбудови державної морської політики. Її елементами є суперструктура, інфраструктура й економічна

структура. Вплив надбудови реалізується через рівень протекціонізму чи вільної торгівлі в державній морській політиці. За напрямками протекціонізму та вільної торгівлі з боку держави впроваджуються заходи підтримки резидентів та обмеження діяльності нерезидентів у порту (протекціонізм), і навпаки (вільна торгівля). Оцінювання впливу можливе з використанням непрямих показників підсумку платіжного балансу, ставки національного перевезення та національної ставки працевлаштування моряків.

Для наявності в Україні п'ятого і шостого технологічних укладів рекомендовано орієнтуватися на такі пріоритети вдосконалення їх інституційного забезпечення: низька енергоємність; автономність розвитку портів у комерційному, інформаційному й енергетичному змісті; збереження екосистеми.

4.2 Напрями вдосконалення державної морської політики в розрізі управління морськими портами

Питання міжнародного розвитку, політики організації та управління в портах висвітлено в роботах В. Котлубая, П. Алдертона [11; 21]. Роль вільних портів досліджують А. Лавіссієре [31; 32], І. Лафарг [30], С. Хломудіс та А. Паліс [25]. Ці науковці зробили значущий внесок у розробку нової філософії управління портами. Проте потребує оновлення та поглиблення досвід формування бізнес-моделей з урахуванням ефективності вибору форми власності.

Порти є найважливішим елементом національної транспортної інфраструктури не тільки тому, що вони об'єднують торговельних партнерів, чим забезпечують попит на транспортні послуги, але і тому, що вони справляють ефект мультиплікатора для національного благополуччя як торговельні ворота, пункт залучення комерційної інфраструктури у вигляді банків, кредитних установ, інвестиційних агентств, установ. У Японії порти розглядають як центри

дистрибуції; промислові зони та бази постачання енергії; торговельні центри, які залучають банків, брокерів і торговців; центри урбанізації та розвитку міст; основу ділової активності населення, зокрема в сільській місцевості; центри морського дозвілля, яхтингу, круїзних рейсів тощо.

Морські порти – це ділянки, де є можливості для причалу або встановлення на якір кораблів, із наявним обладнанням для передачі товару із судна на берег або з корабля на корабель. Згідно з більш сучасною термінологією це інтерфейс корабля або морський інтермодальний інтерфейс [21, с. 19].

А. Лавіссієре надає таке визначення: вільний порт є міжнародним логістичним інтерфейсом, вільним від фіскальних, митних, адміністративних і культурних обмежень, які виникають на державному кордоні, та побудований для привнесення додаткової вартості у глобальні ланцюги постачання його операторів через створення найкращої логістичної інфраструктури з особливим економічним статусом, який допомагає підвищити якість логістичних послуг. При цьому автор наголошує, що таке трактування є близьким до визначення морського, річкового порту, аеропорту. Також А. Лавіссієре стверджує, що в різних дослідженнях концепція вільних портів пов'язується з географічними, митними, правовими чи економічними аспектами та часто комбінує їх, проте сам по собі «вільний порт» залишається «чорною скринькою». Встановлення сутності можливе в результаті розуміння того, що порти не створені виключно для держави.

У рамках даного дослідження під портом розумітимемо визначені межами територію та акваторію, обладнані для обслуговування суден і пасажирів, проведення вантажних, транспортних та експедиційних робіт, а також інших пов'язаних із цим видів господарської діяльності, які формують міжнародний логістичний інтерфейс, побудований для привнесення додаткової вартості у глобальні ланцюги постачання його операторів.

Починаючи з 1980-х років у більш ніж 80% світових портів відзначалося збільшення частки приватної власності. Загальними тенденціями стали децентралізація адміністративного контролю та комерціалізація [21, с. 154]. Аргументом на користь приватизації є очікування того, що постановка порту на комерційну основу підвищить його продуктивність і скоротить фінансові вкладення держави, хоча певна участь держави в управлінні портом неминуча. У морських портах надаються різноманітні послуги різноманітними суб'єктами, а саме [1]:

1. Обслуговування суден, здійснення операцій із вантажами, у тому числі проведення вантажно-розвантажувальних робіт, послуги щодо обслуговування пасажирів та інші послуги, передбачені законодавством.

2. Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах морського і річкового транспорту, затверджуються:

правила надання послуг щодо вантажно-розвантажувальних робіт у морському порту в частині, що стосується зобов'язань за міжнародними договорами України;

правила надання послуг щодо обслуговування суден у морському порту та на підходах до них у частині, що стосується зобов'язань за міжнародними договорами України;

правила надання інших послуг, що звичайно надаються в морських портах, у частині, що стосується зобов'язань за міжнародними договорами України.

3. Виключно державними підприємствами, установами та організаціями надаються послуги щодо:

регулювання руху суден;

забезпечення проведення аварійно-рятувальних робіт;

навігаційно-гідрографічного забезпечення мореплавства;

картографічного забезпечення мореплавства;

забезпечення запобігання і ліквідації розливу забруднюючих речовин.

Порти забезпечують зберігання товарів, вільних від митних зборів, що дозволяє підприємствам використовувати буферну зону, розташовану поряд із цільовим ринком. Це надає перевагу їх грошовому потоку шляхом несплати податків завчасно, перед продажем товарів, а також географічну гнучкість.

Порти уможливлюють післявиробничу обробку. Прикладом є вільний порт Гамбурга, у якому виробники, що імпортували французькі вина, перед їх реекспортом додавали місцевого шнапсу для того, щоб відповідати смакам споживачів Північної Європи.

Деякі порти містять у своїй інфраструктурі виробничі потужності, а також можливості маркетингу, управління ланцюгами постачань, податкової оптимізації, послуги ІТ. Прикладами податкової оптимізації є порт Маврикій; виробництва – потужності Renault у Танжері; квітковий хаб у Дубаї. У портах, які є вільними економічними зонами, функціонують компанії, що виступають посередниками між портом та офшорними зонами (рис. 4.2).

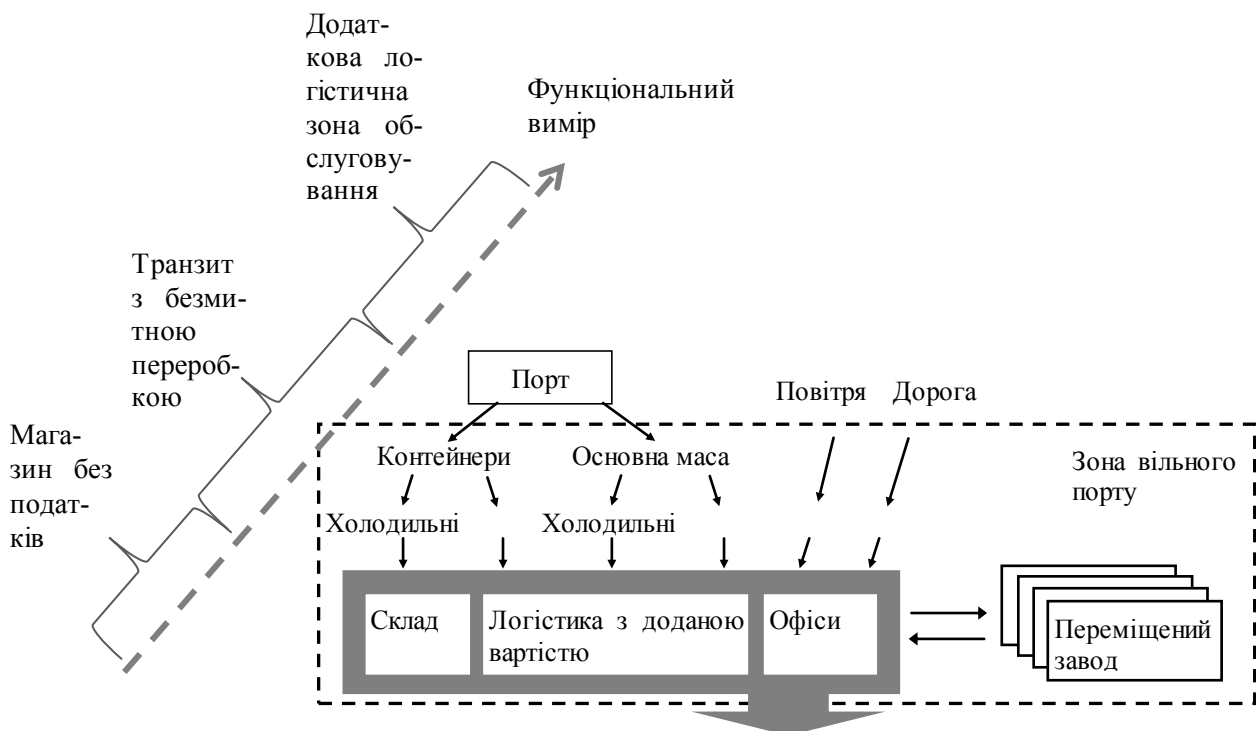


Рис. 4.2. Створення доданої вартості в бізнес-моделі порту
[31, с.26]

С. Хломудіс та А. Палліс [25, с. 3] відзначають, що конкуренція між портами інтенсифікується. Більше того, вона виражається через безперервну модернізацію технологій, удосконалення навичок людських ресурсів, продуктових інновацій, процесної реорганізації. Менеджмент порту розробляє схеми скорочення цін при одночасному розвитку якості послуг для користувачів. Такі розробки потребують нового уявлення про організаційні зміни. До 1970-х років менеджмент у більшості світових портів був заснований на принципах парадигми масового промислового виробництва Г. Форда. У той час порти характеризувалися відсутністю гнучкості, відносно низьким попитом на землю для задоволення невисокого темпу виконання фрахтових і вантажних послуг; оптимально невеликими причалами для судів та точно визначеною внутрішньою зоною порту. У такій однорідній системі планування розвитку порту та задоволення ним попиту було доволі легким, проте всі операції розподілені відповідно до ролей, які мають виконуватися в порту (рис. 4.3) [32]:

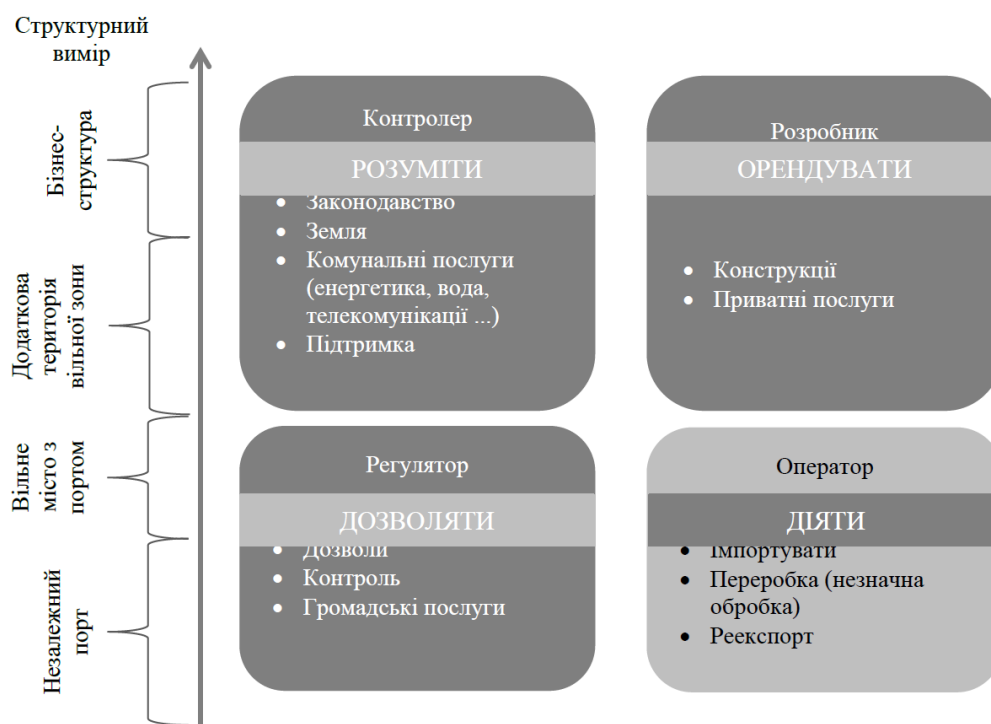


Рис. 4.3. Основні ролі в портовій зоні

перша роль контролера виконується державою, яка видає дозволи на використання землі, комунікацій, встановлює правила (акти для портів, права на концесії, трудове законодавство та ін.), забезпечує і контролює виконання через митні органи;

друга роль – це роль регулятора, який управляє та контролює порт;

третя роль – роль девелопера чи розробника, яка включає забезпечення інфраструктури, зв'язків, синергії, послуг, залучення клієнтів тощо;

четверта роль – це роль оператора, який займається імпортом, обробкою та реекспортом товарів і послуг.

На функціонування бізнес-моделі морського торговельного порту передусім впливає держава, яка є регулятором порту та суб'єктом, що розвиває територію, залучаючи прямі іноземні інвестиції, потоки товарів у регіон для створення робочих місць й економічного зростання. Інвестиції та зростання експорту, у свою чергу, каталізують процеси структурних трансформацій, диверсифікації та відновлення.

Управлінські завдання є наслідком реалізації управлінських функцій у порту. Існує точка зору, згідно з якою адміністративні та управлінські функції в порту мають розглядатися окремо; адміністрація порту відповідає за регулювання, тоді як менеджмент порту відповідає за комерційні операції [21, с. 149]. Однак така дихотомія може бути спрощеною, у той час як багато чого залежить від прийнятої моделі власності та інтерпретації терміна «адміністрування», яка значною мірою відрізняється в різних країнах світу.

Порт являє собою комбінацію вільного набору видів діяльності, що ускладнює розвиток теоретичної бази та розробку універсальної концепції про порти. Очевидним, проте дуже важливим фактом є те, що порти живуть довше, ніж кораблі. У той час як у будь-якому бізнесі, актив якого є неефективним з точки зору прибутко-

вості чи попиту, цей актив можна реалізувати; для порту набагато складніше, якщо взагалі можливо, продати термінал чи причал, побудований у помилковому місці чи з помилковою конструкцією або незадовільним розміром.

Існує класифікація портів за їх формою власності чи адміністрування. Дискусії про ефективність цих форм привертають увагу сучасних інвесторів, урядовців та науковців. Типовими формами власності порту є: державна власність; автономна власність, або довірче управління у трасті; муніципальна форма власності; приватна власність. Формою власності будь-якого сучасного порту може бути комбінація цих чотирьох видів. У результаті вибіркового аналізу 30 світових портів визначено форми власності та управління в них (табл. 4.5).

Наведені дані свідчать про можливість спільного існування будь-яких форм власності у порту. Витрати на послуги порту можуть значно відрізнятися в разі монопольного надання права доступу до причалів порту. Вільна конкуренція частіша серед компаній, які обслуговують ці причали.

Аргументами на користь збільшення участі приватних інвесторів у портовій галузі є такі:

- скорочення фінансових відрахувань держави;
- збільшення продуктивності через конкуренцію;
- збільшення фінансування інших сфер соціального життя населення за рахунок скорочення фінансової підтримки портів;
- уникнення проблеми бюрократії.

Залежно від форми власності та інтересів зацікавлених сторін управління порту може мати такий склад [21, с. 156]:

правління представників – складається з осіб, які представляють інтереси, пов'язані з оперативним управлінням портом. Їх звичайно призначають на певний термін. Іноді ці призначенці не є професіоналами в управлінні. Вони здебільшого втілюють політику лояльності до осіб, які їх призначили;

Таблиця 4.5

Типи власності й управління активами і послугами порту, %
[21, с. 156]

Вид діяльності	Тип власності та управління			
	при- ватна	незалеж- на орга- нізація	місцева пор- това адмініст- рація	міністер- ство (державна)
Кораблі	-	-	-	-
Канали, хвилерізи, доки	4	4	72	20
Допомога навігації – VTS – Vessel Traffic Service (служба руху кораблів)	0	16	72	12
Лоцманська справа	12	28	52	8
Буксири та човнярі	32	0	52	16
Склади і бункери	84	0	8	8
Ремонт і технічне обслу- говування	40	12	28	20
Вантажі та пасажирів	-	-	-	-
Термінали	16	12	68	4
Резервуари	44	16	28	12
Крани	28	0	64	8
Обробка вантажів	44	0	48	8
Ліхтеровер	32	8	44	16
Наземні перевезення	-	-	-	-
Дороги	8	8	64	20
Стоянки автомобілів	36	8	40	16
Залізничні колії та депо	0	40	36	24
Внутрішні водні шляхи в порту	0	8	66	26
Трубопроводи	44	16	24	16
Загальні послуги				
Охорона здоров'я	0	8	52	40
Освітлення	0	16	74	10
Попередження пожеж	0	24	60	16
Поліцейські структури	0	28	48	24
Комфорт праці	0	40	48	12
Санітарія	4	24	60	12

правління експертів – члени правління можуть бути призначені за визнаний авторитет експертів у певних питаннях операцій

порту. Якщо такі призначення відбуваються з боку урядовців, то вони можуть мати політичні засади;

якщо порт є повністю приватною компанією, то управління портом здійснюватиме правління цієї приватної компанії, але таких прикладів у світі небагато.

У США законодавчим звичаєм є зобов'язання порту проводити засідання правління публічно. Члени правління не мають права проводити засідання без надання доступу всім бажаючим.

Попит на страхування відповідальності портів та на ризик-менеджмент зростає тією мірою, як порти несли все більшу відповідальність за збитки та пошкодження. Власники вантажів відмовлялися від страхування майна, бо вважали, що збитків мають зазнавати відповідальні особи, зокрема порт, під час перебування в ньому кораблів та вантажів, довірених порту. Особливо така тенденція простежується у приватних портах. Приватний порт скоріше прийме на себе відповідальність для того, щоб не програти в конкурентній боротьбі.

Не всі порти приділяють увагу постановці саме управлінських цілей. Наявність управлінських цілей сучасних портів є наслідком упровадження підходу менеджменту якості з 1990 р. та Міжнародного кодексу з управління безпечною експлуатацією суден і запобіганням забрудненню ISM Code 9000.

Актуальними управлінськими завданнями стають:

мінімізація витрат – зменшення оплати користувачами послуг порту, у тому числі скорочення часу перебування в порту; зменшення витрат користувачів послуг порту; зменшення витрат порту; максимізація вигід власників порту, держави та регіону.

Таким чином, серед цілей управління портом співіснують: підвищення прибутку; скорочення витрат; збільшення обсягу сплачених податків; збільшення вантажообігу; зростання зайнятості населення; поліпшення якості транспортних послуг; збільшення чисе-

льності туристів та ін. У той же час порти діють в умовах обмежень у рамках відповідності транспортній політиці держави, яка регулює транспортні коридори та встановлює вимоги до їх розташування, митного оформлення, умови функціонування вільних зон, розміщення виробничих сил основних галузей, вимоги до безпеки, а також може впливати на інвестиційний потенціал портів та інвестиційні плани їх розвитку, регулює тарифи та в деяких випадках днопоглиблювальні роботи і навігацію. Це уможлиблює вплив широкого кола факторів на управління портом.

Порт може перебувати в державній, автономній (на правах довірчого трастового управління), муніципальній та приватній власності. Форма власності впливає на розподіл функцій адміністрування та управління в порту. Залежно від відповідальності за інфраструктуру, суперструктуру та стивідорів виокремлюють такі типи порту: земельний феодал, інструментальний та сервісний.

Правління порту, яке здійснює менеджмент, може бути представлене як правління представників, правління експертів, правління приватних компаній.

4.3 Сталий розвиток портів як мета реалізації державної морської політики

У 2015 р. були введені індикатори цілей сталого розвитку як глобальна рамка, що складається із сімнадцяти цілей і завдань міжвідомчої експертної групи. Дев'ята мета охоплює три важливих аспекти сталого розвитку: інфраструктура, індустріалізація та інновації. Інфраструктура забезпечує основні фізичні системи та структури, необхідні для функціонування суспільства або підприємств. Індустріалізація стимулює економічне зростання, створює можливості для працевлаштування і тим самим зменшує бідність. Інновації

розвивають технологічні можливості галузей промисловості та сприяють розвитку нових навичок, про що повідомляє Генеральний секретар ООН у першому річному звіті на цю тему [42].

Концепція бізнес-моделі є одним з основних винаходів для структури бізнесу та одним із принципів стійкого фундаменту. Сучасна концепція сталого розвитку, яка впроваджена Дейлі Г. і підтримується GRI (Global Reporting Initiative) у різноманітних звітах корпоративної соціальної відповідальності, також стає невід'ємною частиною функціонування порту. Проте відстеження та дотримання вибіркового складових (економічної, соціальної або екологічної) свідчить про профанацію самої системи сталого розвитку і не може вважатися реалізацією даної концепції. Гармонійний розвиток портів має забезпечуватися за рахунок балансу в експлуатації ресурсів, технологічному розвитку та залученні інвестицій. Необхідний моніторинг стану індикаторів сталого розвитку та їх прогнозування. Зокрема, екологічне оцінювання може включати дослідження щодо: потенційного впливу технологічного переоснащення порту; ефекту судноплавства на навколишнє середовище; процесу утилізації. У Директиві ЄС 85/337 публічно рекомендується проведення екологічного аудиту [3]. Повноцінний аудит має бути деталізований у вигляді карти та включати аудит зон пилу і шуму, всі джерела забруднення, викиди та утилізацію відходів.

Багато сучасних досліджень зосереджено на описі структурних елементів бізнес-моделі. Однак бракує розробок щодо оцінки сукупних проміжних результатів функціонування бізнес-моделі. До них належить, зокрема, робота А. Батокію та В. Мінатагава [24]. науковці пропонують об'єднати метод збалансованої системи показників і метод презентації бізнес-моделі Канвас, у результаті якого будується дорожня карта.

За аналогією пропонується побудувати інструмент оцінювання фінансової структури бізнес-моделі. Бізнес-модель ґрунтується

на багатовимірній інновації, головною метою її функціонування є створення доданої вартості.

Дорожня карта розробки бізнес-моделі має такий вигляд:

Генерація бізнес-ідеї. Процес генерації відбувається за компонентами бізнес-моделі.

Оцінювання бізнес-ідеї. Типовий звіт про оцінку ідеї (рис. 4.4) – це резюме з викладом ідеї; її короткий технічний опис; люди, які запропонували ідею, та їх інтереси; новизна ідеї; бачення цінності (споживча і соціальна користь, для кого ідея є цінною, яким є потенціал ринку, включаючи загальну модель бізнесу і затратно-інвестиційну частину); аналіз ризику / витрат (що потрібно з точки зору залучення додаткових активів і якими є ризики їх залучення).

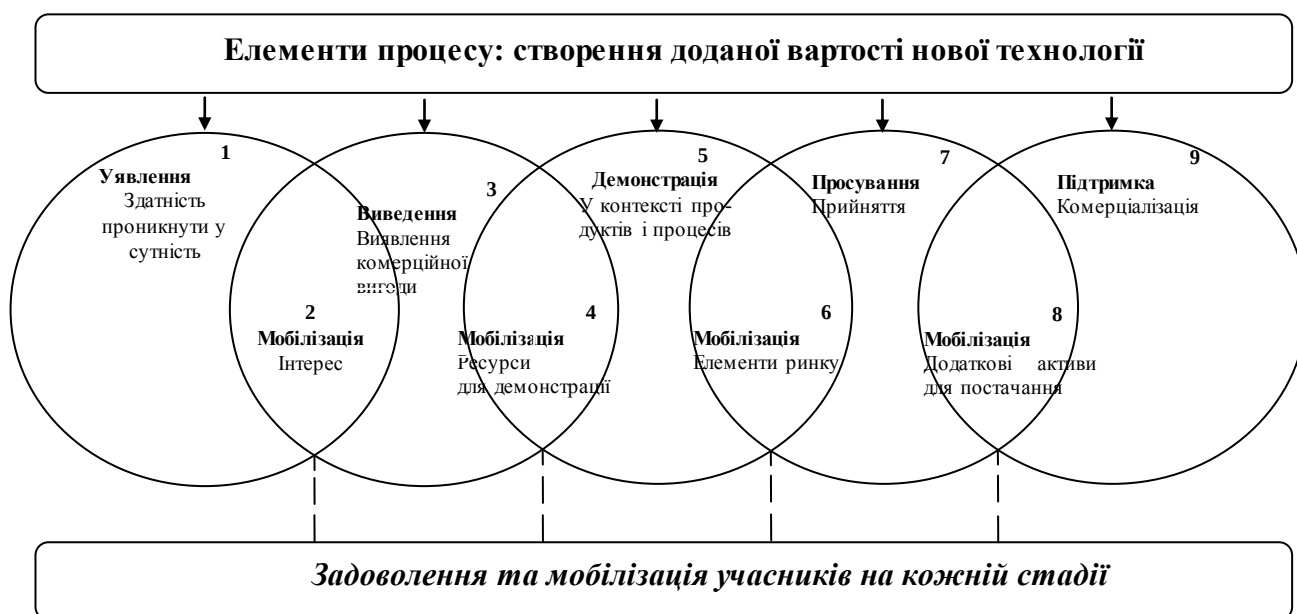


Рис. 4.4. Алгоритм оцінки ідеї з потенціалом багатовимірної інновації (розроблено автором)

Наступними кроками, які здійснюються після оцінки ідеї, є перевірка її новизни, патентної чистоти, наявності аналогів ринку, географічні обмеження використання ідеї, встановлюються інші можливі напрями розвитку.

Формування елементів бізнес-моделі, якими є ключові партнери та стейкхолдери, головна діяльність, ціннісна пропозиція, відносини з покупцями, категорії споживачів, основні ресурси, канали, структура витрат та доходів.

Ідентифікація комплементарних активів як основи бізнес-моделі. Спеціалізованими комплементарними активами є: репутація; бренд; сформовані кластери; мережі дистрибуції; досвід і кваліфікація фахівців; експертиза; інформаційні бази. Загальні комплементарні активи є: інфраструктура; обладнання; контрольно-пропускні можливості (митна обробка); комп'ютерні системи та системи автоматизації; соціальні мережі, ERP-мережі; угоди з державними інституціями та органами місцевого самоврядування.

Генерація інновації бізнес-моделі. Структурними частинами багатовимірної інновації є продуктова інновація, інновація ринку та інновація самої бізнес-моделі. Бізнес-модель формується у вигляді багатовимірної інновації, яка включає: інновацію визначення ринку для встановлення категорій конкурентів, у тому числі виробників товарів-субститутів; інновацію продукту чи послуги; інновацію бізнес-моделі як результат впливу інновацій ринку та продукту, який приводить до зміни форми бізнес-моделі.

Створення доданої вартості в бізнес-моделі.

Розвитку бізнес-моделі порту можуть сприяти або заважати такі фактори [21, с. 141]:

зміни у внутрішній транспортній інфраструктурі. Наприклад, розвиток залізничної інфраструктури спричиняє збільшення обсягів робіт великих портів і зменшення завантаження малих. Автомобільні дороги, навпаки, сприяють відродженню та розвитку малих портів. Це робить доступ судновласників до порту кращим. Одночасно залучення великих контейнеровозів заохочує великі порти до зростання;

зміни в торговельних моделях, пов'язаних із державними угодами про режими торгівлі. Такі угоди та режими мають аналізуватися з точки зору стратегії залучення портів та впливу на їх завантаження;

зміни у фінансових та логістичних міркуваннях. Порти можуть розглядатися як місця зберігання та як промислові зони. Останнім часом існує багато пропозицій щодо створення портами доданої вартості завдяки їх послугам. Порти можуть стати досвідченими центрами дистрибуції та маркетингу, як, наприклад, Гамбург чи Бремен;

тривалість життєвого циклу порту – може наближатися до нескінченності, вимірюваної століттями. Для цього порти мають урахувати тенденції розвитку сучасності та здійснювати реконструкцію і реорганізацію;

праця, зокрема, збільшення автоматизації процесів обслуговування, – спричиняє безробіття та страйки. Необхідна стратегія гармонізації процесів роботизації;

виняткова погана погода – унаслідок несприятливих погодних умов пошкоджено багато портів, більшість з яких були застраховані та не змогли знайти необхідний капітал, щоб відшкодувати шкоду;

зміни в технології руху вантажів, які потребують необхідних інвестицій. Зокрема, можуть знадобитися вкладення в термінали для пошуку рішень після зміни політики розміщення товарів із трубопроводів у деяких районах.

Поліпшення управління портом можна оцінити за такими показниками: скорочення витрат на ремонт, підтримку та адміністративних витрат; збільшення контейнерного тоннажу; зростання заробітної плати персоналу; скорочення часу простою кораблів у порту; збільшення завантаження порту у вигляді збільшення кількості робочих годин на добу; збільшення швидкості обробки контейнерів і вантажів.

Відповідно до адаптованої моделі конкурентоспроможності порту «Діамант Портера» – це система з елементами, які взаємно посилюють один одного у створенні конкурентоспроможності галузі. Причому елементи є взаємозалежними, оскільки стан одного впливає на стан іншого. Портер вважає, що двома остаточними факторами, які впливають на успіх, є шанс та уряд. Конкурентними факторами є самі фактори виробництва, а саме: праця, земля, природні ресурси, капітал, інфраструктура. Проте вирішальними у формуванні конкурентних переваг є саме технологічні ноу-хау (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Модель конкурентоспроможності портів [21, с. 148]

Корисним і поширеним інструментом оцінювання потенціалу розвитку порту може бути SWOT-аналіз. Типовими силами порту є: морська доступність, наявність глибини та позиція за основними торговельними шляхами; кількість перевантажуваного вантажу, який порт може залучати, та потужності для зберігання; логістика, яка забезпечує додану вартість і доступність промисловим виробникам; діяльність транспортних агенцій та мереж розподілу товарів; добре підготовлена робоча сила та ефективні сервісні компанії; технології та системи зв'язку; стан внутрішньої та зовнішньої конкуренції; наявність та вплив портових адміністрацій; витрати.

Якісний моніторинг бізнес-моделей сучасних портів можна здійснювати з точки зору імпортерів та експортерів за критеріями вибору порту, наведеними в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

**Якісні показники моніторингу бізнес-моделі
морського торговельного порту**

Критерій вибору порту	Ранг	Критерій сервісу порту	Ранг
Портові відплиття	1	Автомобільні та залізничні послуги	1
Внутрішні ставки фрахту	2	Розміщення контейнерів	2
Близькість порту	3	Системи відстеження	3
Перевантаження порту	4	Складування	4
Інтермодальні зв'язки	5	Послуги консолідації	5
Обладнання порту	6	Послуги підйому важких вантажів	6
Портові збори	7	Сортувальні майданчики	7
Митне оформлення	8	Можливості обробки сипучих вантажів	8
Безпека порту	9	Можливості зберігання в умовах охолодження	9
Розмір порту	10	Можливість відпочинку	10

Незважаючи на те що рішення про вибір порту приймає сам споживач, на нього впливає не тільки прагнення постачальників, але і послуги, які пропонуються як субституту на інші види транспорту, крім морського. Стратегічне дослідження, проведене в порту Роттердам [21, с. 170], довело, що найважливішими факторами при

прийнятті рішення про вибір портів є витрати, сервіс і переміщення товарів. Витрати мають бути конкурентоспроможними та низькими на фрахт. Сервіс має бути надійним, швидким, забезпечувати гарну комунікацію та численні відплиття і низький рівень заторів. Переміщення товарів має здійснюватися ефективно з точки зору об'єднання з іншими видами транспорту та інтермодальним зв'язком.

Реалізація бізнес-моделі морського порту для досягнення дев'ятої мети зі списку цілей сталого розвитку щодо створення стійкої інфраструктури, сприяння інклюзивній і стабільній індустріалізації та інноваціям має відбуватися відповідно до цілей і показників, наведених у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Моніторинг бізнес-моделі згідно з показниками сталого розвитку [43]

Цілі сталого розвитку	Індикатори моніторингу
1. Розвивати якісну, надійну, стабільну та стійку інфраструктуру, включаючи регіональну та транскордонну інфраструктуру, для підтримки економічного розвитку і благополуччя людини, зосереджуючись на рівноправному доступі для всіх	1.1 Частка сільського населення, яке живе в межах 2 км від всесезонної дороги
	1.2 Обсяг пасажирських та вантажних перевезень за видами транспорту
2. Сприяти інклюзивній та стабільній індустріалізації та до 2030 р. значно підвищити частку зайнятості в промисловості та валового внутрішнього продукту відповідно до національних умов, подвоїти свою частку в найменш розвинених країнах	2.1 Виробнича додана вартість у відсотках від ВВП та душу населення
	2.2 Виробнича зайнятість у відсотках від загальної зайнятості
3. Підтримувати розвиток вітчизняних технологій, досліджень та інновацій у країнах, що розвиваються, у тому числі шляхом забезпечення сприятливого політичного середовища для диверсифікації промисловості та доданої вартості товарів	3.1 Відсоток середньої та високотехнологічної промислової доданої вартості в загальній доданій вартості
4. Значно збільшити доступ до інформаційно-комунікаційних технологій та прагнути забезпечити універсальний доступ до Інтернету в найменш розвинених країнах до 2020 р.	4.1 Відсоток населення, охопленого технологією

Якісний моніторинг бізнес-моделей сучасних портів може бути здійснений з точки зору імпортерів та експортерів відповідно до таких критеріїв вибору портів (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Якісні показники моніторингу бізнес-моделі
морського торговельного порту¹

№	Елементи бізнес-моделі «Канвас»	Індикатор
1	Ключові партнери та стейкхолдери	Інтермодальні зв'язки
2	Ключова діяльність	Системи відстеження; контейнерні приміщення; послуги консолідації; сервісні послуги; сортувальні майданчики; об'ємні об'єкти; холодні склади
3	Пропозиція цінності	Дорожні та залізничні служби; митне оформлення; безпека портів; портове обладнання.
4	Відносини зі споживачами	Кількість відпливів
5	Сегмент споживачів	Розмір порту, близькість порту
6	Ключові ресурси	Складування
7	Канали	Логістичне прогнозування
8	Структура витрат	Взаємозв'язок із доданою вартістю
9	Потоки доходів	Портові збори; внутрішні тарифи на перевезення

¹ Розроблено автором.

Дорожня карта розробки бізнес-моделі складається з: процесу генерації бізнес-ідеї за компонентами бізнес-моделі; процесу оцінювання бізнес-ідеї перед її впровадженням; безпосереднього формування елементів бізнес-моделі; ідентифікації комплементарних активів; генерації інновації бізнес-моделі у вигляді багатовимірної інновації; створення доданої вартості в бізнес-моделі.

На процес управління портом впливають місцеві органи влади, замовники (вантажовідправники), групи тиску, профспілки, міжнародні норми, торговельні домовленості, судновласники, конкуренція, корупція, уряд. Фінансовим інструментом, за допомогою якого можливо здійснювати моніторинг бізнес-моделі, є декомпозиція рентабельності власного капіталу.

У результаті теоретичного дослідження обрано перспективний напрям сталого розвитку бізнес-моделі залежно від структури власності та управління на основі розробки багатовимірної інновації з джерелом у вигляді доданої вартості та базою у вигляді комплементарних активів для торговельного порту (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Бізнес-модель сталого розвитку для морського торговельного порту¹

Елемент бізнес-моделі	Тип порту		
	земельний феодал	інструментальний порт	сервісний порт
Ринкова інновація	Податкові вікна	Заміна екіпажу судна	Сервіс для яхтингу та круїзів
Продуктова інновація	Організація екскурсій у порт	Швидкість обробки вантажів і документація з точки зору мінімізації витрат	Доставка морського штурмана до судна з вертольоту або човна
Інновація бізнес-моделі (процесна інновація)	Перерозподіл енергетичних ресурсів на вході в порт	Модель хабу для порту	Здійснення аудиту навколишнього середовища
Бюджетоутворюючі послуги порту (створення доданої вартості)	Служби руху суден, надання аварійно-рятувальних робіт, навігаційно-гідрографічного та картографування судноплавства, забезпечення запобігання та усунення забруднення шкідливими речовинами	Проведення операцій із вантажами, у тому числі вантажно-розвантажувальних робіт	Обслуговування суден та пасажирів
Пріоритет мети управління	Збільшення обсягу сплачених податків, рівень зайнятості населення	Збільшення вантажообігу	Поліпшення якості транспортних послуг, збільшення кількості туристів

¹ Розроблено автором.

Залежно від виду порту, елементу бізнес-моделі та мети сталого розвитку запропоновано заходи для їх досягнення (табл. 4.9). Моніторинг бізнес-моделі морського торговельного порту за якісними індикаторами доцільно здійснювати шляхом співвіднесення з управлінськими завданнями порту з метою поліпшення його конкурентних позицій.

Оцінка конкурентних позицій виконується за критеріями вибору порту (портові відплиття; внутрішні ставки фрахту; близькість порту; перевантаження порту; інтермодальні зв'язки; обладнання порту; портові збори; митне оформлення; безпека порту) та сервісу порту (автомобільні та залізничні послуги; розміщення контейнерів; системи відстеження; складування; послуги консолідації; послуги підйому важких вантажів; сортувальні майданчики; можливості обробки сипучих вантажів; можливості зберігання в умовах охолодження).

4.4 Ресурсне та організаційне забезпечення реалізації бізнес-моделей розвитку портів

Досягнення найкращої конкурентної позиції стає метою суперництва, задля якої необхідно посилювати зв'язок зі споживачем, формувати стійкі позиції задоволення попиту на ринку. Тому підприємства організують свою діяльність відповідно до обраних бізнес-моделей з метою створення доданої вартості та цінності для споживача. Виявлення факторів та основ формування такої моделі викликає зацікавленість і набуває підвищеної актуальності в сучасній економіці. Основним ресурсом, який забезпечить реалізацію дієвої бізнес-моделі морського торговельного порту, стають комплементарні активи.

Сутність поняття «комплементарні активи» ще в ХІХ ст. розкрили Ф. Візер [55] і К. Менгер [34]. Пізніше дослідження здійснювали П. Мілгром, Дж. Робертс [35], Ф. Ротаермел [44], Дж. Тіс [48], М. Тріпсас [50]. Серед українських дослідників слід назвати А. Баранську [5]. У їх працях запропоновано класифікаційні підходи до комплементарних активів, представлено їх характеристику в контексті права власності. Науковці ХХ-ХХІ ст., такі як Ю. Джянґ, М. Еспіта-Есцер, С. Пек-Ху [40], Г. Пастор-Агустин, М. Рамірез-Алесон [39], досліджують вплив комплементарних активів на інвестиційну привабливість підприємства та цінність, яку воно створює для споживача.

Проте дослідження потенціалу комплементарних активів як чинника формування бізнес-моделей підприємств залишилося поза увагою українських і зарубіжних учених. Тому важливо обґрунтувати використання комплементарних активів як перспективної основи формування бізнес-моделей підприємств.

Термін «комплементарність» у 1881 р. ввів Ф. Еджуорт [28]. На його думку, комплементарними є два види діяльності підприємства, якщо поліпшення одного виду приводить до більш високої віддачі від іншого. Зворотне розуміння цього поняття свідчить про те, що збільшення інвестицій в один актив без вкладень в інший знецінює ефект від першого. Тобто комплементарні активи взаємно доповнюють один одного. Зокрема, неможливість отримати економічну вигоду від товарів і послуг на ринку пояснюється відсутністю доступу до необхідних комплементарних активів: інфраструктури, ресурсів, державної підтримки, фінансів, інформаційних технологій, каналів збуту. Найбільш стійка конкурентна перевага досягається за наявності монополії на комплементарний актив [12, с. 33].

Наявність взаємодоповнюючих чи комплементарних активів стає фундаментом узгодження продуктових стратегій підприємства, стратегій розвитку партнерства у виробничому ланцюзі. Це зумов-

лює ефективне використання власності та факторів виробництва, узгоджене функціонування організаційних структур, можливість отримання конкурентних переваг. Г. Чесбро визначає «відкриті інновації» як парадигму, яка припускає використання організаціями не тільки внутрішніх ресурсів, але і можливостей та ідей зовнішніх учасників [21, с. 330]. Таким чином, бізнес-моделі компаній можуть базуватися на партнерствах і послугах аутсорсингу.

Етимологію поняття «комплементарність» відображає латинське слово «*complementum*» – доповнення. В економіці цей термін одним із перших почав використовувати К. Менгер («австрійська школа економіки») [34, с. 490]. У праці «Основи політичної економії» він розподілив економічні блага на рівні й обґрунтував принцип комплементарності виробничих благ різного рівня. Зокрема, для виробництва хліба (благо першого рівня) необхідні блага другого рівня (вода, паливо). Навіть наявність благ третього рівня не дозволить випікати хліб. У роботі «Теорії суспільного господарства» Ф. Візер розвинув ці ідеї. Він вважав, що фактори виробництва є комплементарними, але жоден із них – праця, земля, капітал – не створює доходу сам собою. Для планомірного здійснення діяльності виробник повинен вміти в кожному конкретному випадку скласти свою думку про те, в якому обсязі кожен взаємодіючий фактор бере участь у створенні доходу. Він має бути здатен визначити, яка частина цілого продукту відповідатиме продуктивним силам [55, с. 490].

Виокремлюють три види комплементарності:

1) та, що посилюється (*reinforcing*), – це активи, задіяні для одного напрямку роботи в технологічному ланцюгу; такі активи не можуть бути взаємозамінними;

2) флангова (*flanking*) – це досягнення підприємством запланованих цілей, яке залежить від умов підтримки різних активів (наприклад, наявність інтелектуальної власності, технологій);

3) компенсаційна, або збалансована (compensation), – характеризує ситуацію, коли використання одного активу блокує наслідки, викликані іншим (наприклад, соціальний захист співробітників) [22, с. 14].

Ключовим поняттям комплементарного підходу є доповнюваність, ключовим ефектом – мультиплікативність [8, с. 563].

Теорія комплементарних активів базується на дослідженні П. Мілгрона та Дж. Робертса «Економіка сучасного виробництва: технології, стратегія та організація» [35, с. 513], в якому вводиться це поняття. Спочатку його використовували для ринку в такому значенні: товари вважаються комплементарними, якщо зменшення ціни одного з них призводить до збільшення попиту на інший, збільшення обсягів продажів одного з них збільшує граничну прибутковість від іншого (наприклад, автомобілі та шини). Ця концепція розповсюджувала поняття і на ресурси та активи. Комплементарними є ті активи, для яких виконується така умова: ефект від інвестицій в один актив за відсутності інвестицій в інший є нульовим чи від'ємним.

Таким чином, для одержання позитивного результату необхідний одночасний розвиток і використання комплементарних активів. Комплементарні активи вигідно та необхідно розвивати разом. Виходячи з визначення можна констатувати, що для підприємства ступінь використання аутсорсингу, оренди чи концесії активів перебуває у зворотній залежності від ступеня їх комплементарності. Діяльність або бізнес-процеси, які є основними для генерації прибутку та доданої вартості, мають здійснюватися всередині підприємства, зорієнтованого на довгостроковий розвиток та ефект синергії. При цьому види діяльності, основу яких становить використання комплементарних активів, не можуть розвиватися окремо та незалежно. Вони є джерелом доданої вартості, тому мають бути за-

хищені від ризиків для запобігання реалізації сукупного ризику банкрутства [6, с. 163].

Потенційним джерелом конкурентної переваги можуть бути комплементарні активи як супутні активи, використання яких приносить синергетичний ефект та знижує можливість імітації конкурентами продукту чи послуги (наприклад, додаткові технології, сервіси, дистрибуційні активи) [5, с. 14].

Комплементарні переваги спричиняють стратегічну синергію. Взаємодія комплементарних активів усередині підприємства або в рамках партнерства формує додаткову цінність для споживача, збільшує вигоди власників активів. При цьому можливий розподіл витрат, який підвищує прибутковість. Унікальні комплементарні активи приводять до монопольного становища власників. Підприємства досягають сталого розвитку, якщо не тільки мають комплементарні активи або придбають їх, але і захищають доступ до них. Прикладом такого підходу є функціонування ієрархічних структур, диверсифікованих чи зв'язаних технологічним ланцюгом. Якщо власником комплементарного активу виступає партнер, то в бізнес-моделі обов'язковими є налагодження моніторингу його поведінки, наявність обмежень використання ним певних ноу-хау, комерційних таємниць, знань чи технологій [29, с. 91]. Негативно впливає на підприємство необхідність систематичного придбання комплементарних активів (ресурсів), оскільки власники (продавці) завжди прагнуть отримати частину цінності, яка створюється для споживачів. Така закупівля в рамках бізнес-моделі має бути забезпечена у формі поступового викупу або юридично – через захист об'єкта інтелектуальної власності (лізингу, концесії, спільного патенту, отримання генеральної ліцензії).

Дослідження комплементарних активів пов'язане з пошуком відповіді на питання про оптимальну комбінацію ресурсів для створення додаткової вартості. Незважаючи на те що ці активи роз-

глядають з точки зору позитивного впливу, вони можуть мати і протилежний ефект, зокрема щодо інвестицій. З одного боку, вони здатні скорочувати витрати підприємства, з іншого – призводити до обмеження гнучкості. Комплементарні активи сприяють захисту основних від конкурентів. Імовірність досягнення організаційної синергії матеріальних і нематеріальних активів зростає за наявності комплементарних. Інвестиції в комплементарні активи можуть бути незворотними. Як показало дослідження «Додаткові активи та інвестиційні рішення» [39, с. 26], для матеріальних активів рішення про початок або призупинення інвестицій не залежить від нематеріальних і ґрунтується на постійних витратах. Комбінація активів, яка включає комплементарні, в контексті впливу на інвестиційний прогрес свідчить, що історична еволюція підприємства – власника комплементарних активів може обмежувати її стратегічний вибір [39, с. 37].

Дж. Тіс вважає, що володіння комплементарними активами визначає, хто саме отримає вигоду [48, с. 301]. На його думку, інновація має бути використана разом з іншими здібностями чи активами задля генерування прибутку на ринку. Такими активами є ланки ланцюга «постачання – маркетинг – бренд». Процес використання комплементарних активів має на меті запропонувати остаточному споживачеві ноу-хау, втілені в інноваціях. Досягнення цієї мети можливе при виконанні таких умов:

- 1) комплементарні активи відповідають інновації: підприємство має отримати ексклюзивний доступ до активів і створювати бар'єри для тих, з боку кого виникає попит на них;
- 2) підприємство отримує першочергове право використання активів і постійно поліпшує якості продукту (послуги) або створює нові продукти (послуги) замість застарілих.

Розрізняють комплементарні активи ринкового та неринкового походження. Перші – це локальна експертиза, досвід роботи зі

споживачами, досвід дистрибуції, бренд. До других належать субсидії, податкові пільги, преференції, ліцензії, політичні зв'язки [40, с. 653-654]. Комплементарні активи неринкового походження виникають завдяки державній підтримці, зокрема на державних підприємствах. Вони стають джерелом ринкової влади для їх власників та метою конкурентної боротьби для тих, хто прагне володіти ними. Незалежно від типу комплементарні активи є похідними або залежними (додатковими) від основних. Ефективність їх використання залежить від організації відносин власності. Можлива форма, при якій основними і комплементарними активами володіє одна особа. В іншому разі використовуються різноманітні форми спільної власності – формування партнерства, спільного підприємства. Спільна власність є доцільною, якщо утримання і розвиток комплементарних активів є цінним та економічно не вигідним для власника основного активу, а також якщо право власності на комплементарні активи залишається за державою зі стратегічних міркувань.

Інституційне середовище може бути високо або частково обмеженим з точки зору наявності бар'єрів і норм регулювання доступу суб'єктів підприємництва на ринок держави. У високо обмеженому середовищі бар'єри входу на новий ринок важко подолати завдяки державному протекціонізму. Преференційний доступ до комплементарних активів мають у першу чергу державні підприємства чи філії централізованих державних підприємств (наприклад, Адміністрація морських портів України та її філії). Реалізація такого права забезпечує монопольне становище і попит на послуги власника комплементарних активів. Якщо розвиток підприємства потребує залучення додаткових активів, то виникає необхідність формування відповідних механізмів з одночасним захистом наявних комплементарних активів. Можливими формами залучення можуть стати: купівля-продаж комплементарного активу з отри-

манням економічної ренти в разі продажу; формування спільного підприємства, державно-приватного партнерства; підписання угоди на концесію чи оренду; ліцензування права доступу до комплементарного активу (рис. 4.6).

Частково обмежене інституційне середовище	<i>Квадрант 3</i> Формування спільного підприємства з іноземним капіталом із правом власності на комплементарні активи <i>Наслідки</i> Створюється нова юридична особа з іноземним капіталом та правом власності на спеціалізовані комплементарні активи	<i>Квадрант 4</i> Формування стратегічного альянсу з правом доступу до комплементарних активів через концесію <i>Наслідки</i> Інвестори отримують частковий доступ до загальних комплементарних активів завдяки вкладенню власних комплементарних активів у роботу підприємства (технології, експертиза, фінансування)
	<i>Квадрант 1</i> Формування державно-приватного партнерства з правом власності на комплементарні активи <i>Наслідки</i> Створюється корпоративне підприємство з часткою приватного капіталу резидентів країни з метою отримання спільного права використання спеціалізованих комплементарних активів	<i>Квадрант 2</i> Укладання угоди на видачу ліцензії, отримання преференції, аутсорсинг для використання комплементарних активів <i>Наслідки</i> Інвестори отримують доступ до загальних комплементарних активів через аутсорсинг із правом використовувати в концесії
Високо обмежене інституційне середовище	Спеціалізовані комплементарні активи	Загальні комплементарні активи

Рис. 4.6. Формування доступу до комплементарних активів (розроблено автором)

Загальні комплементарні активи – це активи товарного типу, з якими можуть бути здійснені операції на товарному ринку. Спеціалізовані комплементарні активи – це унікальні активи, які є критичними для можливості продажу продукту чи надання послуги [45, с. 52]. Дж. Тіс стверджує, що маркетинг, конкурентоспроможне виробництво, післяпродажна підтримка завжди необхідні для досягнення кінцевого споживання. Ці послуги отримують із комплементарних активів. Дж. Тіс виділяє три типи комплементарних активів: загальні (generic), спеціалізовані (specialized), спільні спеціалізовані (co-specialized) [48, с. 288-289].

Загальні комплементарні активи не повинні бути пристосовані тільки для конкретного продукту / послуги, бо вони найчастіше використовуються на ринку на конкурентних засадах (наприклад, необхідне обладнання).

Спеціалізовані комплементарні активи характеризуються односторонньою залежністю від основного продукту (послуги) продажу. Спільним спеціалізованим комплементарним активам притаманна двостороння залежність. Наприклад, репутація підприємства – це спеціалізований комплементарний актив; додаткові можливості зовнішнього дизайну автомобіля – спільний спеціалізований комплементарний актив, залежний від потужностей ремонту автомобіля. Перелік спеціалізованих та загальних комплементарних активів на прикладі морського торговельного порту наведено в табл. 4.10.

Дж. Тіс вважає, що придбання спеціалізованих комплементарних активів потребує довгострокових вкладень. Оскільки їх важко зімітувати, то вони стають джерелом конкурентної переваги. Вартість спеціалізованих комплементарних активів може тільки зростати, бо навіть прихід на ринок нових суб'єктів породжує попит на них та потребує наявності доступу до них. Одночасно володіння комплементарними активами запобігає відсутності попиту на ос-

новні, бо стимулює їх оновлення на конкурентних засадах [50, с. 130]. Механізм такого оновлення полягає в тому, що власники комплементарних активів збирають (присвоюють) ренту від виробників нових товарів / послуг, які виводяться на ринок через комплементарні активи.

Таблиця 4.10

Комплементарні активи морського торговельного порту ¹

Спеціалізовані комплементарні активи (specialized complementary assets)	Загальні комплементарні активи (generic complementary assets)
- репутація; - бренд; - сформовані кластери; - мережі дистрибуції; - досвід і кваліфікація спеціалістів; - експертиза; - портове суспільство; - інформаційні бази	- інфраструктура; - обладнання; - контрольно-пропускні можливості (митна обробка); - комп'ютерні системи та системи автоматизації; - соціальні мережі, ERP-мережі; - угоди з державними інституціями та органами місцевого самоврядування

¹ Розроблено автором.

Ф. Ротаермел та В. Хіл Чарлз доводять, що нові підприємства в галузі ініціюють переривчастість технологічних компетенцій на ринку. Вони виступають зі створеними конкурентними перевагами з метою домінування над діючими суб'єктами галузі, часто спричиняючи ефект шумпетеріанівського творчого руйнування (термін, яким описують життєвий цикл підприємств) [45, с. 54]. Зміна розстановки сил і розпад підприємств виявляються особливо інтенсивними, якщо комплементарні активи, якими володіють ці суб'єкти, є загальними. У такому випадку нові гравці на ринку здатні конкурувати за комплементарні активи для отримання права використовувати їх із вищою прибутковістю. Деякі підприємства можуть де-

монструвати недостатні гнучкість і прогрес у технологіях використання загальних комплементарних активів, особливо за відсутності прагнення вдосконалюватися та в умовах монопольної позиції. У той же час нові підприємства, які прагнуть отримати доступ до комплементарних активів, демонструють сильну мотивацію для захоплення цієї монополії. Обґрунтуванням сили їх конкурентної позиції стає потенційне накопичення вищої монопольної ренти від використання комплементарних активів, ніж у діючих підприємств, завдяки впровадженню інновацій або використанню нової більш прибуткової бізнес-моделі. Прикладами такої технологічної переривчастості є перехід від використання вакуумних труб до транзисторів, а пізніше – від транзисторів до напівпровідників; поява електронних калькуляторів, яка знищила цілий напрям компетенцій, що надавалися попередниками в рамках електромеханічної парадигми. Зокрема, електронні калькулятори знецінили комплементарні активи електромеханічних компетенцій, бо нові прилади не потребували спеціалізованого сервісу та дистрибуції через професіоналів.

Отже, якщо нові суб'єкти ринку отримають доступ до загальних комплементарних активів, які стануть додатковими до інноваційних основних, то це спричинить груповий занепад діючих суб'єктів ринку, колишніх власників загальних комплементарних активів.

Існують винятки із цих випадків, які свідчать, що технологічна переривчастість не завжди призводить до домінування нових суб'єктів ринку. Саме право власності на комплементарні активи є вирішальним у питанні про те, хто отримуватиме прибуток від виробництва продуктів чи надання послуг. Навіть наявність цього права підвищує вірогідність того, що діючий суб'єкт ринку освоїть нове поле діяльності як напрям або резерв ефективності свого функціонування. Вірогідність цього тим вища, чим більш спеціалізованими є комплементарні активи.

М. Тріпсас на прикладі машинописних підприємств довела, що власники комплементарних активів можуть навіть вигравати від технологічної переривчастості, якщо ці активи є спеціалізованими. Тоді їх вартість тільки зростає [50, с. 144]. Цей ефект є особливо виразним при слабкому захисті інтелектуальної власності або стійкому протекціонізмі власників комплементарних активів. У таких умовах наявність права власності на спеціалізовані комплементарні активи надає можливість присвоювати інноваційну ренту нових суб'єктів ринку [48, с. 302]. Можлива реалізація сценарію співпраці між новоутвореними та діючими суб'єктами, при якому виникає симбіоз комплементарних активів та нових додатних основних активів. Завдяки такій співпраці, з одного боку, створюється нова підвищена додана вартість, з іншого – одночасно виникає конкуренція в розподілі цієї вартості. Причому у власника спеціалізованих комплементарних активів у такому альянсі ринкова позиція є сильнішою [57, с. 155]. Більше того, якщо система продажів та інші маркетингові інструменти власника спеціалізованих комплементарних активів не чутливі до змін, які виникають унаслідок винаходів нових суб'єктів, то створювана діючим підприємством вартість може бути навіть підвищена без формування альянсу, бо відповідні активи стають більш привабливими для нових суб'єктів ринку. Точніше, в останніх виникає попит на спеціалізовані комплементарні активи діючих підприємств, які можуть бути поєднані з активами нових суб'єктів для підвищення прибутковості обох [49, с. 20-23]. Зокрема, право власності на спеціалізовані комплементарні активи дозволило фармацевтичним компаніям заснувати альянси з біотехнологічними підприємствами. Це не тільки допомогло їм адаптуватися до нововведень, але і уможливило акумуляцію інноваційних рент [44, с. 1245].

Таким чином, в умовах технологічної переривчастості співпраця новоутворених і діючих суб'єктів ринку посилює ринкові по-

зиції останнього суб'єкта, якщо він володіє спеціалізованими комплементарними активами, оскільки це дає йому змогу присвоювати інноваційну ренту через об'єднання з новими суб'єктами.

Комплементарні активи – це активи, які взаємно діють і доповнюють один одного, забезпечуючи цим досягнення синергетичного ефекту для доступу до споживача в умовах найвищої прибутковості, а також уможлиблюють створення додаткової цінності для споживача. У результаті цієї взаємодії відбувається розвиток партнерств у рамках технологічного ланцюга «створення продукту – надання послуг». Предметом партнерства є отримання доступу до комплементарних активів.

Для комплементарних активів характерні такі властивості:

синергетичний ефект, можливий за умови одночасного розвитку комплементарних активів;

унікальність, що призводить до монополії власника комплементарних активів;

право власності на комплементарні активи, яке є вирішальним для визначення отримувача прибутку.

Одержання доступу до комплементарних активів відбувається залежно від типу та можливе через формування: спільного підприємства, державно-приватних партнерств, стратегічного альянсу та ліцензійних, преференційних або аутсорсингових угод для використання комплементарних активів.

Бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який потребує прийняття стратегічних рішень за такими напрямками: вибір сегмента споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; політика роботи зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства. Доцільність використання комплементарних активів як бази формування бізнес-моделей підприємств обґрунтована завдяки спроможності забезпе-

чити монопольне становище їх власника. У результаті синергетичної взаємодії комплементарних активів створюється додаткова цінність, якої вимагає споживач. Використання ресурсів відбувається в умовах підвищення доданої вартості, яку створює підприємство.

Необхідність наукового обґрунтування інноваційних процесів і системного розвитку українських суб'єктів інноваційної діяльності набуває підвищеної актуальності для країни, що намагається підвищити свою конкурентоспроможність та національний дохід. У зв'язку з цим доцільно дослідити використання інновації у процесі формування бізнес-моделей підприємств.

Л. Майкл Джордж, Дж. Воркс та К. Вотсон Хемфілл стверджують, що багато бізнес-моделей містять неповні можливості забезпечення стабільного зростання доходів за рахунок інноваційної діяльності через такі причини [9, с. IVX]:

1) неврахування інновацій, які спираються на технологічну переривчастість, бо це загрожує життєздатності моделей і потребує стратегічних змін;

2) урахування тільки факторів прискорення розробки товарів, ігнорування стратегічних і тактичних рішень щодо скорочення часу виходу на ринок;

3) використання диференціації, яка дозволяє зберегти темпи економічного зростання, тобто розглядається як задоволення потреб чи переваг, при тому, що вона є процесом завоювання способу мислення споживачів.

Урахування вищезазначених причин дозволяє зменшити ризики відсіювання теоретичних гіпотез і внутрішньої концентрації на ранніх стадіях розробки інновації.

Розглянемо відкриту та закриту інновації як потенційні основи бізнес-моделі морського порту. Підхід до їх генерації схематично наведено на рис. 4.7.

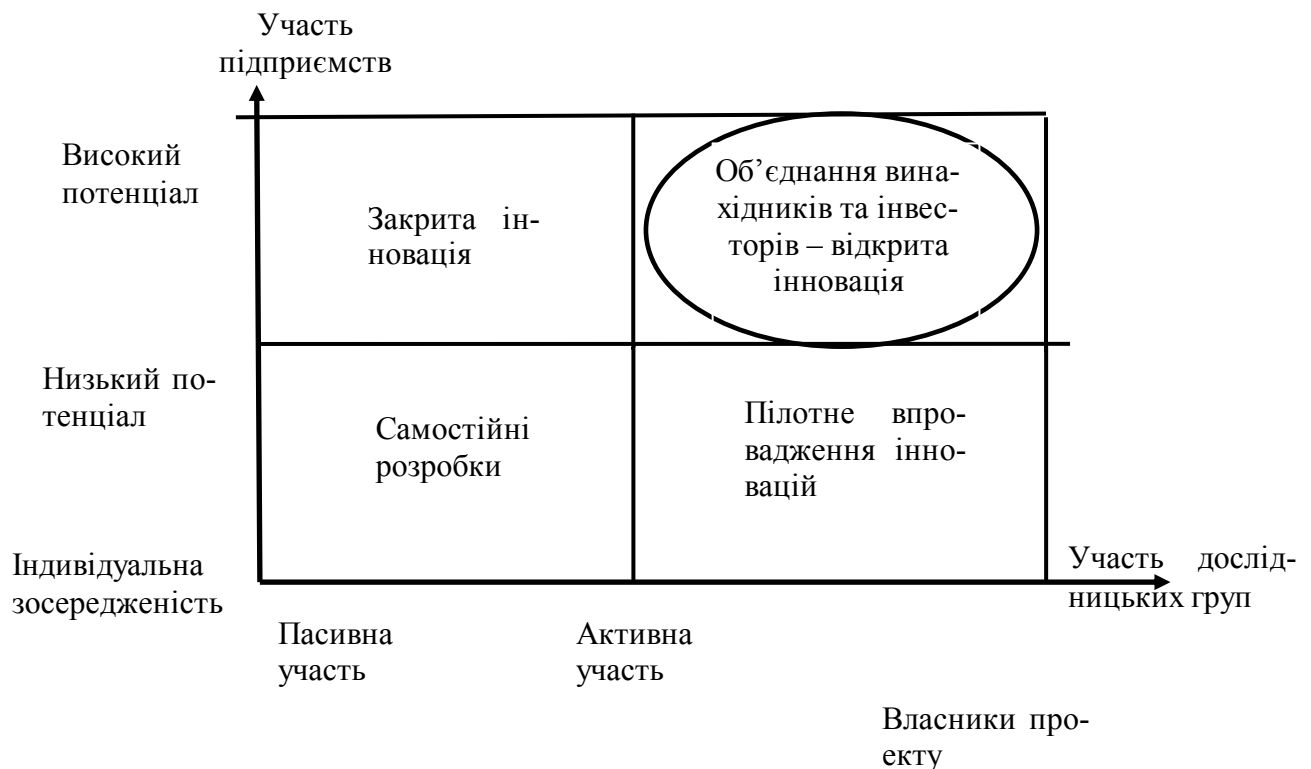


Рис. 4.7. Матриця генерації інновацій (розроблено автором)

Особливістю закритої інновації є те, що вона слабо пов'язана з комерціалізацією та зорієнтована на масиви зовнішньої інформації, бо розробляється інсайдерами підприємства. Відкрита інновація з'являється завдяки використанню ключових партнерств, залученню зовнішніх ресурсів, через аутсорсинг, технологічне брокерство.

Базуючись на законі теорії систем, інноваційна система, як і будь-яка інша, не повинна бути замкненою або ізольованою. Позитивному ефекту функціонування її компонентів притаманні арифметичні властивості мультиплікативності. Згідно з іншим принципом цієї ж теорії неможливо вплинути на систему, перебуваючи всередині системи, тому базова для бізнес-моделі інновація повинна ініціювати ефект помноження позитивних наслідків впливу від її впровадження. Багатовимірною інновацією, яка є сукупністю інновації ринку, інновації продукту та виниклої інновації бізнес-моделі, може стати каталізатором створення та підвищення доданої вартості підприємства (рис. 4.8).

**Мета формування бізнес-моделі:
створення та зберігання доданої вартості**

Напрямки стратегічних рішень бізнес-моделі:	Основа формування бізнес-моделі:	Операційні дії з використання багатомірних інновацій:
- вибір сегменту споживачів; - формування цінової пропозиції; - вибір каналів розповсюдження продукції; - формування стосунків зі споживачами; - генерація потоків доходів; - ключові ресурси; - ключова діяльність; - ключові партнерства.	БАГАТОМІРНА ІННОВАЦІЯ - інновація ринку (маркетингова інновація); - інновація продукту (продуктова інновація); - інновація бізнес-моделі (продуктова і процесна інновації). Інструменти розробки багатовимірної інновації: - технологічне брокерство; - технологічний аудит.	- виявлення можливостей розповсюдження одного виміру на інший; - встановлення взаємозв'язку впровадження інновацій із цінністю, що створюється для споживача; - оцінка можливостей підвищення доданої вартості, як джерела заробітної платні, прибутку та інвестиційного потенціалу.

Рис. 4.8. Організаційне забезпечення бізнес-моделей через багатомірну інновацію (розроблено автором)

Використання багатомірних інновацій, покладених в основу бізнес-моделі, має супроводжуватися такими діями: виявлення можливостей розповсюдження одного виміру на інший; встановлення взаємозв'язку між впровадженням інновацій зі створюваною для споживача цінністю; оцінка можливостей підвищення доданої вартості як джерела заробітної плати, прибутку й інвестиційного потенціалу.

Інновація, що становить основу формування бізнес-моделі, має започаткувати створення нових продуктів, процесів, послуг, моделей бізнесу та ринків із достатньою диференціацією та такою швидкістю, яка дозволяє компанії підтримувати необхідну для акціонерів дохідність у довгостроковому періоді. Вплив трьох основних імперативів подібної інновації виявляється таким чином:

1. Завдяки диференціації пропозицій, процесів, показника співвідношення обсягу виробництва на одиницю вартості продукції може бути розширено зону дохідності.

2. Прискорений вихід на ринок дозволить зменшити від'ємний грошовий потік на ранніх етапах життєвого циклу нового продукту та пришвидшити надходження прибутку.

3. Інновації технологічної переривчастості здатні забезпечити потенціал зростання підприємства та переорієнтувати бізнес-модель на нові конкурентні переваги на новому або створеному ринку.

Для інновацій бізнес-моделі характерно, що одержана в результаті їх упровадження конкурентна перевага зберігається довше, ніж від продуктової інновації, бо скопіювати інновації процесів, які формують бізнес-модель, складніше. Такі інновації є радикальними і мають більший «підрильний» потенціал [9, с. 78].

Набуття системних конкурентних переваг можливе з використанням усіх трьох видів інновації [9, с. 86], які становитимуть основу формування бізнес-моделі у вигляді багатовимірної інновації, яка включає:

інновацію визначення ринку для встановлення категорій конкурентів, у тому числі виробників товарів-субститутів;

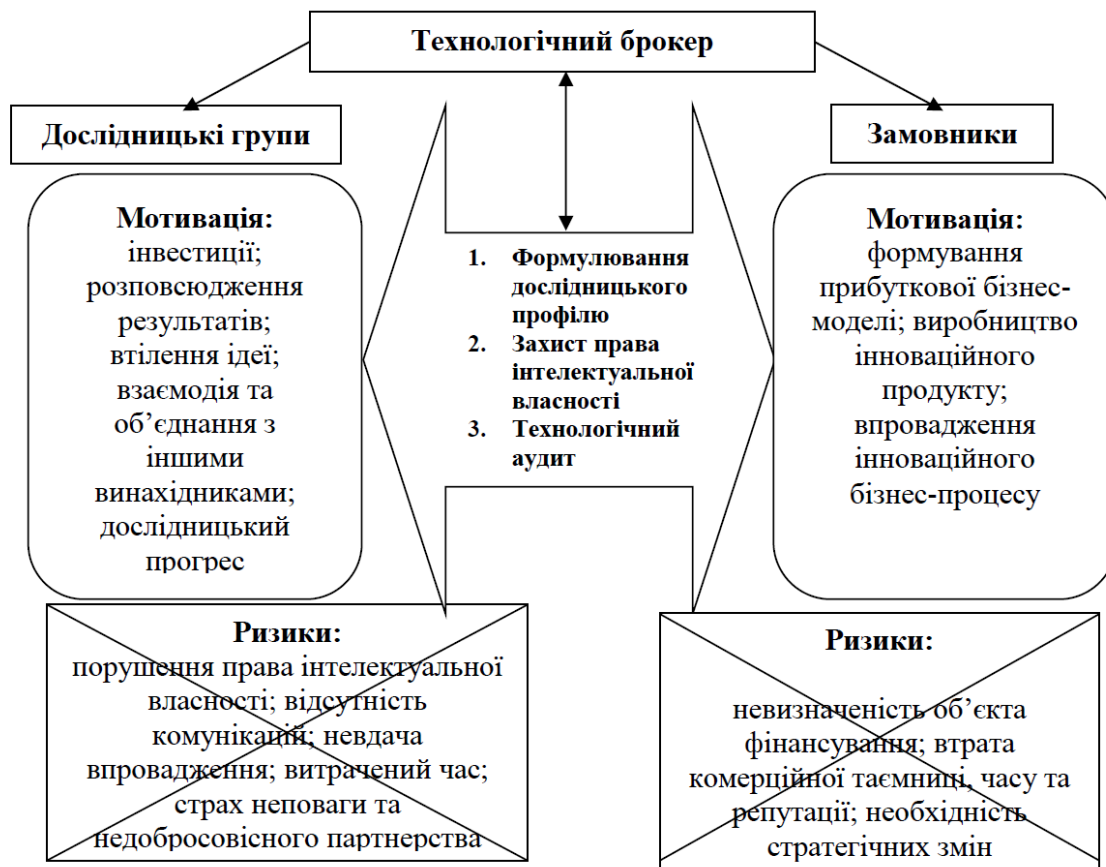
інновацію продукту чи послуги;

інновацію бізнес-моделі як результат впливу інновацій ринку та продукту, який призводить до зміни форми бізнес-моделі.

Одним із принципів упровадження багатовимірної інновації є своєчасне виявлення корисності дослідницьких ідей з точки зору споживачів. Оцінка ідей припускає наявність у штаті підприємства особливої групи фахівців з оцінювання ідей.

У законодавстві України поняття «технологія» та «інновація» нерозривні в об'єднанні типів інновацій. Технологічні інновації – це діяльність підприємства (організації), пов'язана з розробкою та впровадженням як технологічно нових, так і значно технологічно вдосконалених продуктів (продуктові інновації) та процесів (процесні інновації).

Технологією є унікальна комбінація людей, ідей, об'єктів, створена для досягнення конкретної мети [20, с. 32]. Успішність використання інновації чи технології як основи бізнес-моделі підвищується в разі використання її мережевої природи. Це можливо за допомогою технологічного брокерства – стратегії, яка передбачає комбінування об'єктів, ідей та людей, використання минулого досвіду ведення бізнесу (замість відмови від нього). Різноманітні галузі, підприємства, проекти та суб'єкти об'єднуються задля вирішення якоїсь проблеми, задоволення потреби чи попиту на ринку. Технологічні брокери встановлюють, яким чином ресурси одних можуть вирішити проблему інших. Сутність стратегії технологічного брокерства наведено на рис. 4.9.



*Рис. 4.9. Технологічне брокерство в бізнес-моделі морського порту
(розроблено автором)*

Стратегія технологічного брокерства – це вирішення питань щодо досліджень і розвитку порту для допомоги у побудові бізнесу й управлінні ним на основі інтелектуальних активів. Сьогодні цінність новаторських ідей, нововведень, ноу-хау та інших інтелектуальних активів стає все вищою, тоді як вартість матеріальних активів знижується внаслідок природного старіння. Якщо у 1975 р. їх питома вага становила в оцінці вартості фірми 17%, то сьогодні – близько 80%. Інтелектуальні активи замінюють матеріальні, стають основними факторами конкурентоспроможності, впливають на вартість підприємства. Така трансформація потребує нового управлінського розуміння і підходу.

Технологічний брокер здійснює міждисциплінарні дослідження в управлінні, бізнесі, праві та технологіях, користується підтримкою широкої мережі експертів по всьому світу. Технологічний брокер сприяє формуванню та використанню інструментів створення і полегшення ведення конкурентоспроможного бізнесу, заснованого на інноваціях, виконуючи такі функції: здійснення міждисциплінарних досліджень у галузі управління інтелектуальними активами; побудова та використання платформ та інтерфейсів, що полегшують створення бізнесу, заснованого на інноваціях; управління інтелектуальними активами; управління угодами купівлі-продажу знань і технологій; управління патентами; побудова організаційних схем і внутрішніх стимулів в інноваційному бізнесі; збільшення цінності нового знання і технології за допомогою програмного забезпечення, стандартизації, контролю виробництва та використання; адміністрування знань і технологій на різних стадіях технологічного трансферу (патентування, ліцензування, створення бренду і торгових марок, комерціалізація; розвиток у вигляді партнерства, спільного підприємництва, технологічного ліцензування та інтеграції).

Оригінальна рекомбінація наявних ідей, об'єктів, людей приховує революційний потенціал для бізнес-моделі. Технологічне брокерство є ефективним, бо використовує і незаплановано створені інновації. Навіть невдалі пропозиції стають корисними в суміжних галузях, у рамках горизонтально інтегрованих структур. Технологічне брокерство залучає мережеву динаміку, відкриває різноманітні можливості, бере до уваги умови функціонування чинних суб'єктів мережі, здійснює підготовку до використання ресурсів, доступ до яких має місце на сусідніх ринках.

Перевага брокерської позиції полягає у відсутності міцних зв'язків із якоюсь однією галуззю. Брокери завжди намагаються залишатися єдиною сполучною ланкою між різноманітними групами виробників [20, с. 86]. Таким чином, вони заповнюють структурні ніші, які є «пробілами» в мережах технологічного трансферу, переносячи ресурси від однієї дослідницької групи до іншої. Таке переміщення уможливорює створення нових продуктів із вищою доданою вартістю. Практичними рекомендаціями щодо впровадження технологічного брокерства є такі [20, с. 169]: створення фонду ідей; підтримка їх життєздатності; нове використання старих ідей; перевірка перспективних ідей.

У технологічному брокерстві інновація розглядається як процес роз'єднання та повторного об'єднання ідей. «Для створення нових речей або переосмислення старих необхідна нова комбінація цих матеріалів та сил» [23, с. 729]. Р. Нельсон і С. Вінтер стверджують, що «інновація в економічній системі, і тим більше створення чогось нового в мистецтві, науці чи практичному житті, – це рекомбінація наявних концептуальних і фізичних матеріалів» [36, с. 130].

Упровадження морським торговельним портом інновацій дозволяє створювати новий ринковий простір, на якому поки що відсутня конкурентна боротьба та вихід на який дозволяє зайняти мо-

нопольне становище, що на період його дії забезпечить стабільний дохід. Використання закритої чи відкритої моделі інновації є недостатньо ефективним для формування бізнес-моделей, якщо їх реалізація не приводить до системних змін.

Пропонується введення в науковий обіг поняття «багатомірна інновація», яка є сукупністю інновації ринку, продуктової інновації та виниклої в результаті розповсюдження впливу цих нововведень інновації бізнес-моделі. Генерація багатомірної інновації відбувається через технологічне брокерство і технологічний аудит. Як основа бізнес-моделі багатовимірна інновація дозволяє підвищувати додану вартість, що є джерелом заробітної плати, прибутку й інвестиційного потенціалу підприємства. Запропонований підхід може бути обґрунтуванням для формування та зміни конфігурації бізнес-моделей морських торговельних портів на макрорівні.

Основні положення розділу висвітлено в роботах автора [14-18; 37].

Список використаних джерел до розділу 4

1. Закон України «Про морські порти України» [від 17.05.2012 № 4709-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>.
2. Стратегічний план розвитку морського транспорту на період до 2020 р., затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 18 грудня 2015 року № 542 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/documents/445.html>.
3. Директива ЄС 85/337. Available at: <http://ec.europa.eu/environment/archives/eia/eia-studies-and-reports/pdf/5years.pdf>.
4. Аргулова М. В. Модель умного города, как проявление нового технологического уклада / М. В. Аргулова // Наука и Школа. – 2016. – № 3. – С. 14–23.
5. Баранская А. Н. Эволюция концепций конкурентного преимущества организации в науке стратегического управления / А. Н. Баранская // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2010. – № 4 (27). – С. 11–15.
6. Буянов Д. А. Теории транзакционных издержек и комплементарных активов как теоретические платформы для построения модели аутсорсинга / Д. А. Буянов // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 160–165.
7. Вильский Г.Б. Управление морским портом / Г.Б. Вильский, И.Н. Гончаров, Ю.Ю. Крук, Е.Д. Крушкин. – Одесса: Фенікс, 2010. – 428 с.
8. Долженкова Е. В. Комплементарный и синергетический подходы к инновационному развитию социально-экономических систем / Е. В. Долженкова, М. А. Козакова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10. Ч. 2. – С. 559–563.
9. Джордж М. Л. Стремительные инновации / М. Л. Джордж, Дж. Воркс, К. Вотсон Хемфилл ; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2006. – 350 с.

10. Жихарева В.В. Методические основы оценки рисков в деятельности предприятий морского транспорта / В.В. Жихарева // Развитие методов управления та господарювання на транспорті. – 2015. - № 1(50). – С. 7 – 31.

11. Котлубай В.О. Пріоритетні завдання розвитку морської галузі як елементу експортного потенціалу країни // Економіка та суспільство. - №8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-8/15-stati-8/687-kotlubaj-v-o>.

12. Макаров В. Об экономическом развитии и не только в контексте будущих достижений науки и техники / В. Макаров // Вопросы экономики. – 2009. – № 3. – С. 33–34.

13. Ненно І. М. Вплив форми власності морського торговельного порту на реалізацію його бізнес-моделі / І. М. Ненно // Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля. – 2017. – №6 (236). – С. 169–174.

14. Ненно І. М. Засади формування та управління державно-приватним партнерством у портах / І. М. Ненно // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 2 (18). – С. 256–262.

15. Ненно І. М. Практика організації портової адміністрації в Нідерландах: уроки для України / І. М. Ненно // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Серія “Економіка”, Маріуполь, ДонДУУ. – 2017. – Т. XVIII, вип. 303. – 2017. – С. 159–168.

16. Ненно І. М. Галузеві особливості підвищення конкурентоспроможності морських торговельних портів в умовах транснаціоналізації / І. М. Ненно // Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: монографія за наук. ред. доктора економічних наук Ніценка В.С. – Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. – С. 155–209.

17. Ненно І. М. Комплементарні активи як базис формування бізнес-моделей підприємств / І. М. Ненно // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». – 2016. – №12-1. – С.175-181.

18. Ненно І. М. Багатомірна інновація як базис формування бізнес-моделей підприємств / І. М. Ненно // Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія «Міжнародні економічні відносини». – 2017. – Випуск 11, частина 2. – С. 111–117.

19. Пріоритети державної морської політики у сфері функціонування та розвитку морегосподарського комплексу України : аналітична доповідь / О. В. Собкевич, К. М. Михайличенко, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Є. В. Белашов. – К. : НІСД, 2016. – 46 с.

20. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Э. Харгадон ; пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.

21. Alderton P. Lloyd's Practical Shipping Guide. Port Management and Operations / P. Alderton. – London.: Informa, 2008. – 429 pp.

22. Abuzyarova M. I. The complementarity of companies' assets as an effective tool for managing innovation projects / M. I. Abuzyarova // London Journals in Economics, Marketing, Finance, Business and Innovation. – 2015. – Vol. 2. – P. 7– 17.

23. Alfred D. Chandler Jr. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism / A. Chandler. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1990. – 860 p.

24. Batocchio A., Minatogawa V. Proposal for a method for business model performance assessment: towards an experimentation tool for business model // Journal of Technology Management and Innovation, april 2017, Volume 12, Issue 1. – Pp. 61 – 70.

25. Chlomoudis C.S., Pallis A.A. The need for a new philosophy of port management and organization effective responses to

contemporary challenges / C.S. Chlomoudis, A.A. Pallis. – Available at:// https://www.researchgate.net/publication/46542671_The_Need_for_a_New_Philosophy_of_Port_Management_and_Organisation_Effective_Responses_to_Contemporary_Challenges?enrichId=rgreq-5fcc3f74c3f4c8046c81a692fdd2d470-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ2NTQyNjcxO0FTOjEwNDM2OTQ1ODUxNTk3M0AxNDAxODk1MDI3MTYw&el=1_x_2.

26. De Langen, P.W., & van der Lugt, L.M. Institutional reforms of port authorities in the Netherlands; the establishment of port development companies // *Research in Transportation Business & Management*. – Volume 22, March 2017, Pages 108-113. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.rtbm.2016.12.007>). – P. 109.

27. De Langen P. W., Haezendonck E. Ports as clusters of economic activity // *The Blackwell companion to maritime economics*. – 2012. – C. 638-655.

28. Edgeworth F.Y. Review of the Second Edition of Marshall's Principles of Economics (socsci.mcmaster.ca) / F. Y. Edgeworth // *Economic Journal*. – 1891. – Volume 1. – pp. 611-17.

29. Hamel G. Learning in international alliances / G. Hamel // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12. – P. 83–103.

30. Lafargue Y. Les zones franches industrielles et logistiques dans la supply chain mondiale/ Y. Lafarge. Conférence 8e journée CPIM de France, Paris. Lorot, P., & Schwob, T. Les zones franches dans le monde. La Documentation Française. DILA, Paris, 2008, 128 pp.

31. Lavissiere A., Fedi L., Cheaitou A. A Modern Concept of Free Ports in the 21st Century: A Definition Towards a Supply Chain Added Value / A. Lavissiere, L. Fedi, A. Cheaitou // *An International Journal Supply Chain Forum*. – 2014. – Vol. 15 (3). – p.22 – 28.

32. Lavissiere A., Fedi L., Mandjak T. A The key role of infrastructure in backshoring operations: the case of free zones. / A. Lavissiere, L. Fedi, T. Mandjak // Access upon request. –

https://www.researchgate.net/publication/317671664_The_key_role_of_infrastructure_in_backshoring_operations_the_case_of_free_zones.

33. Li K. X. The determinants of maritime policy [Electronic resource] / K. X. Li, J. Cheng // *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*. – 2007. – Vol. 6. – № 34. – P. 521–533. – Available at : <http://dx.doi.org/10.1080/03088830701695172>.

34. Menger K. The Foundation of political economy. The Austrian school in political economy/ K. Menger. – M. : Economy, 1992. – 496 p.

35. Milgrom P. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization / P. Milgrom, J. Roberts // *The American Economic Review*. – 1990. – № 80 (3). – P. 511–528.

36. Nelson R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. Nelson, S. Winter. – Cambridge, 1982. – 440 p.

37. Nitsenko, V.; Nyenno I., Kryukova, I.; Kalyna, T.; Plotnikova, M Business model for a sea commercial port as a way to reach sustainable development goals / V. Nitsenko, I. Nyenno, I. Kryukova, T. Kalyna, T. Plotnikova // *Journal of Security and Sustainability Issues*. – September 2017. – Volume 7. – Number 1. – P. 155–166. – Access. – [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.1\(13\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.7.1(13)).

38. Oil Companies International Marine Forum// - Electronic source. – Available at: <https://www.ocimf.org/>

39. Pastor-Agustín G. Complementary Assets and Investment Decisions / G. Pastor-Agustin, M. Marisa Ramirez Alison, M. Espita-Escuer // *Emerging Markets Finance & Trade*. – 2011. – Vol. 47. Supplement 5. – P. 25–39.

40. Pek-Hooi S. Institutional environment and complementary assets: Business strategy in China's 3G development / S. Pek-Hooi, Y. Jiang // *Asia Pacific Journal of Management*. – 2010 (December). – P. 646–675.

41. Peris-Mora E. et al. Development of a system of indicators for sustainable port management / E. Peris-Mora // Marine Pollution Bulletin. – 2005. – Vol. 50. – № 12. – P. 1649–1660.

42. Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. Economic and Social Council of the United Nations No. 75, 2016. Available at: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2016/secretary-general-sdg-report-2016--EN.pdf>.

43. Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators. Economic and Social Council of the United Nations No. 3, Rev. 1, 2016. Available at: <http://undocs.org/en/E/CN.3/2016/2/Rev.1>.

44. Rothaermel F. T. Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry/ F. T. Rothaermel // Research Policy. – 2001. – № 30. – P. 1235–1251.

45. Rothaermel F.T., Hill Charles W.L. Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance / F.T. Rothaermel, W.L. Hill Charles // Organization Science. – 2005. – Vol. 16, No. 1, January–February. – P. 52–70.

46. Stevens H. The institutional position of seaports: an international comparison. – Springer Science & Business Media, 2007. – T. 51. – pp.8 – 16.

47. Sturme S. G. Economics and international liner services / S. G. Sturme // Shipping Economics. – London : Palgrave Macmillan, 1975. – P. 68–95.

48. Teece Dj. Profiting from technological innovation implications for integration, collaboration, licensing and public policy / Dj. Teece // Research Policy. – 1986. – № 15. – P. 285–305.

49. Teece Dj. Competition, cooperation, and innovation. Organizational arrangements for regimes of rapid technological

progress/ Dj. Teece // Journal of Economic Behavior Organisations. – 1992. – № 18. – P. 1–25.

50. Tripsas M. Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry / M. Tripsas // Strategic Management Journal. – 1997. – № 18. – P. 119–142.

51. Van der Lugt, L. Dooms M., Parola F. Strategy making by hybrid organizations: The case of the port authority // Research in Transportation Business & Management. – 2013. – № 8, с.103–113. – с. 108.

52. Van der Lugt, L., Langen, P. D., & Hagdorn, L. Beyond the landlord: Worldwide empirical analysis of port authority strategies // International Journal of Shipping and Transport Logistics 7(5). – 2015. – pp. 570–596.

53. Verhoeven, P. A review of port authority functions: Towards a renaissance? Maritime Policy & Management. – 2010. – 37(3). – Pp. 247–270.

54. Verhoeven P., Vanoutrive T. A quantitative analysis of European port governance. Maritime Economics & Logistics. – 2012. – 14(2), pp.178–203.

55. Viser F. Theory of public economy. The Austrian school in political economy / F. Vizer. – М. : Economy, 1992. – 496 p.

56. World Bank. Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit. Washington DC. – 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/913470PUB097810B00PUBLIC00100602014.pdf> (accessed 28th of September 2016)].

57. Lerner J. The control of technology alliances: An empirical analysis of the biotechnology industry / J. Lerner, R. Merges // Journal of Industrial Economics. – 1998. – № 46. – P. 125–156.

ПІСЛЯМОВА

У монографії на основі вивчення зарубіжного досвіду соціально-економічного розвитку портів доповнено перелік факторів, що сприятимуть ефективності державної морської політики: інтернаціоналізація має відбуватися через партнерства, корпоратизацію, перехресне володіння, фінансово-операційну участь та інші форми кооперації; формування стратегічних планів як каталізатор перспективних змін із визначенням джерел фінансування та ключових показників виконання; управління організаційною структурою порту відповідно до стратегії в рамках системно-функціонального підходу до менеджменту; створення бізнес-моделей портів як гарантів сталого розвитку та підвищення доданої вартості; упровадженні інновацій, які стають базисом ефективних бізнес-моделей і джерелом конкурентного прориву.

Проаналізовано та систематизовано підходи до класифікації бізнес-моделей на основі розподілення за: масштабами інвестицій, здійснених для підтримки бізнес-моделі, та ступеня відкритості бізнес-моделі; таким критерієм, як побудова ланцюга створення цінності; ступенем присутності на ринку та новизни технології; функціональною ознакою; типом активів, залучених до бізнесу, та прав на ці активи, які продаватимуться; моделлю отримання прибутку; галузевим підходом (на прикладі меблевого ринку). Запропонована систематизація класифікації бізнес-моделей сприятиме формуванню комплексного уявлення про них і дозволить розпочати визначення їх ефективності, зокрема, дослідження управлінських, економічних та фінансових результатів підприємств, які використовують бізнес-моделі різних видів.

У результаті дослідження конструктивних та описативних визначень поняття «бізнес-модель» сформульовано як механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який потребує прийняття стратегічних рішень за такими напрямками: вибір

сегменту споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; відносини зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства.

Встановлено, що процес операційного адміністрування державою морського порту націлений на виконання таких завдань: вибір та формування кооперативних форм господарювання з приватними бізнес-структурами в конкретних сферах; встановлення пріоритетів, розробка інвестиційних пропозицій та ключових характеристик проектів з точки зору публічних інтересів, підготовка й організація процедур відбору приватних партнерів; розробка пакета документації для проектів, проведення переговорів та укладання угод із приватними партнерами; моніторинг та контроль виконання угод приватним партнером з метою забезпечення захисту інтересів держави й партнерства.

Доведено, що формування державно-приватного партнерства у портах має базуватися на відповідній організаційно-правовій формі, тоді як управління задля реалізації стратегії – на оптимальній організаційній структурі. Використання механізму формування й управління державно-приватним партнерством дає змогу підвищити ефективність використання державних ресурсів, гнучкість менеджменту та оперативність управлінських рішень, інвестиційну привабливість об'єктів інфраструктури. У таких умовах підвищуються ризики національної та економічної безпеки, що потребує подальших досліджень у даному напрямі, усвідомлення нових підходів до розвитку партнерств у ситуації загрози рейдерства та шкоди національним інтересам.

Обґрунтовано відповідність організаційно-правових форм та організаційної структури процесам формування й управління державно-приватним партнерством у портах. Антагоністичність цілей системи управління визначено фактором розвитку системи. Об'єднання територіального та галузевого управління запропоно-

вано реалізувати через корпоратизацію та державно-приватне партнерство у портах. Узагальнено показники проектів державно-приватного партнерства у портовій інфраструктурі.

Проаналізовано іноземні стандарти управління ризиками: COSO, FERMA, ISO, Закон Сорбейнса-Окслі. Досліджено регулятивні документи щодо управління ризиками бюджетних, страхових та банківських установ в Україні. Виявлено відмінності та ключові характеристики іноземних стандартів та українських норм ризик-менеджменту. Уточнено підходи до визначення місця управління ризиками в системі управління підприємством та співвідношення з його стратегією розвитку. Результати дослідження можуть бути застосовані при розробці галузевих стандартів і норм управління ризиками.

Систематизовано визначення поняття управління ризиками теоретиків та практиків ризик-менеджменту на основі аналізу робіт науковців, урядових інструкцій, даних інтернет-сайтів Спільноти зі страхування та ризик-менеджменту США і Канади, Міжнародної групи зі страхування Swiss Re, Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвєя – COSO, Директиви 2009/138/ЄС Solvency II, документів Базельського комітету з банківського нагляду Basel. Запропоновано трактування інтегрованого ризик-менеджменту як економічної категорії, яка є складовою процесу управління підприємством у вигляді послідовної ідентифікації ризиків, їх оцінки, впливу на портфель ризиків із використанням методу управління ризиками та моніторингу ризиків з метою створення доданої вартості компанії за умови запобігання банкрутству.

Визначено сім компонентів інтегрованого ризик-менеджменту: корпоративне управління; лінійний менеджмент; портфельний менеджмент; трансфер ризику; аналіз ризику; створення інтегрованих баз даних інформаційних і технологічних ресурсів; управління для стейкхолдерів. Конкретизована послідовність компонентів ERM дозволяє враховувати здатність підприємства вчасно і в пов-

ному обсязі відповідати за своїми зобов'язаннями формуванням такого обсягу фінансових ресурсів, при якому підприємство залишається платоспроможним та запобігає сукупному ризику банкрутства.

Деталізовано шостий компонент ERM із формуванням відповідної інтегрованої бази даних інформаційних і технологічних ресурсів для реалізації системних можливостей управління, таких як обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Інтегрована база даних створена для розв'язання проблеми запобігання сукупному ризику банкрутства підприємства.

Ідентифіковано та розподілено за трьома рівнями ризику політики розвитку потенціалу морських портів:

рівень 1 – ризики, які практично неможливо контролювати; вони належать до елементів оточення, в якому функціонує порт: політичні; макросоціальні; приватизації / націоналізації або конфіскації майна; макроекономічні; макрофінансові; форс-мажорні; екологічні та виникнення техногенних катастроф; сезонності; специфічні ризики зернових вантажів; специфічні ризики чорних і кольорових металів;

рівень 2 – ризики, які не може контролювати морський порт, але на які може впливати державна морська політика: ринкові; валютні; споживчі; конкуренції; форми власності, участі (при державно-приватному партнерстві); ціноутворення; законодавчі; податкові; регулювання;

рівень 3 – внутрішньоорганізаційні ризики, якими може керувати морський порт: виробничі й управлінські; комерційні; кадрові; технологічні (експлуатаційні); інвестиційні; соціальні; фінансові (неплатоспроможність; зниження фінансової стійкості; підвищення рівня беззбитковості; падіння ефективності (оборотності); зниження рентабельності; неадекватне оцінювання активів та їх знецінення; неадекватний розрахунок собівартості й перевищення операційних витрат; кредитні; виникнення сукупного ризику банкрутства).

Надано індикатори оцінювання ризикового навантаження. Уточнено трудові дії, знання та навички для моніторингу та підтримки системи управління ризиками ризик-менеджером. Використання запропонованої послідовності дій із відповідним супроводом кваліфікацій та знань ризик-менеджера залежно від необхідного позиціонування на підприємстві уможлиблює ефективну інтеграцію процесу управління ризиками в бізнес-моделі морських портів. Упровадження ризик-менеджменту відбувається за елементами організаційної структури з урахуванням класифікації ризиків морських торговельних портів.

Запропоновано розподілення повноважень та відповідальності при впровадженні управління ризиками відповідно до організаційної структури управління та класифікації ризиків морського торговельного порту.

Бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який потребує прийняття стратегічних рішень за такими напрямками: вибір сегмента споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; відносини 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).

Наведено алгоритм побудови бізнес-моделі European Model for Business Excellence для Портів Тотальної Якості – Total Quality Management Ports. Структура бізнес-моделі EQA базується на таких критеріальних категоріях: лідерство; політика і стратегія; люди; партнерство та ресурси; процеси; результати для споживачів; результати для персоналу; результати ключової діяльності.

Розроблено модель запобігання інтегрованому ризику банкрутства порту, яка заснована на процедурах кількісної та якісної

оцінки ризиків морського торговельного порту й узагальнює необхідні індикатори ризику для запобігання сукупному ризику банкрутства. У модель вбудовано кількісні індикатори вимірювання ризиків, зокрема, показники очікуваної вартості, стандартного відхилення та коваріації, чистої поточної вартості з урахуванням ризику. Якісну оцінку структуровано за фінансовими операціями з визначенням вірогідності банкрутства. Модель супроводжується візуалізацією результатів за допомогою спектр-бального методу за фінансовими показниками і показниками ймовірності банкрутства моделей Ліса, Спрінгейта, Ж. Конана і М. Голдера.

Урахування ризиків бізнес-моделі може здійснюватися за 16 показниками груп фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, оцінки структури балансу, рентабельності. Якісна оцінка ризиків – це експертний аналіз рівня ризику за: операціями використання кредитів; обсягом власного оборотного капіталу; ліквідністю активів; рентабельністю; дебіторською заборгованістю; обсягом фінансових вкладень підприємства; вірогідністю банкрутства. Кількісна оцінка відбувається за допомогою спектр-бального методу за показниками фінансової стійкості; платоспроможності; ділової активності; оцінки структури балансу; рентабельності; ймовірності банкрутства моделей Ліса, Спрінгейта, Ж. Конана і М. Голдера.

Сформульовано рекомендації щодо побудови та інтерпретації карти ризиків, розроблено кількісну шкалу оцінювання ризиків для морських портів.

Ризики розподілено в осередках карти ризиків відповідно до очікуваного збитку від реалізації та ймовірності настання кожного з них. Карта ризиків ділиться на кілька областей таким чином, що ризики, зазначені в одній області, є однаково небезпечними для порту. Схильність до ризику класифіковано за трьома областями: Зона І, в якій ризик є прийнятним; Зона ІІ, в якій бажаним є використання методів управління ризиками; Зона ІІІ, в якій управління

ризиками є необхідністю. Результати управління ризиками можуть бути представлені у формі звітності.

Проаналізовано тенденції розвитку морських торговельних портів України в 2012-2014 рр., зокрема наведено розрахунки за такими показниками: активи, зобов'язання, виручка від реалізації, прибуток від операційної та фінансової діяльності, чистий прибуток. Розрахунки засвідчили, що за аналізований період відбувалося погіршення стану та розвитку портів у 2013 р., а позитивна динаміка розвитку простежується у 2014 р.

Визначено, що основним фактором розвитку морських торговельних портів в Україні є підвищення виручки від реалізації за рахунок ефективного використання активів, їх подальшого оновлення, збільшення спектру послуг і залучення клієнтів.

У результаті опрацювання методологічних основ оцінки бізнес-моделей встановлено, що структурована оцінка бізнес-моделі являє собою її вимірювання через декомпозицію показників рентабельності власного капіталу, а саме оборотних та необоротних активів; зобов'язань; прибутку від операційної та фінансової діяльності. Елементами декомпозиції показників бізнес-моделі є: валова маржа; ефект від комерційних й управлінських 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. Бізнес-моделі візуалізовано у вигляді ерцгам, які використовуються для систематизації розрахункових показників, складових декомпозиції бізнес-моделей, факторів та компонентів, що впливають на створення доданої вартості портів, як основної мети функціонування бізнес-моделей.

Проаналізовано ризики бізнес-моделей морських торговельних портів за 16 показниками груп фінансової стійкості, плато-

спроможності, ділової активності, оцінки структури балансу та ймовірності реалізації сукупного ризику банкрутства за моделями Ліса, Конана та Голдера, Спрінгейта за 2012-2016 рр. Аналіз свідчить, що за моделлю Спрінгейта висока ймовірність банкрутства у 2014 р. притаманна тільки порту «Скадовськ», тоді як за моделлю Конана та Голдера – всім портам, крім міст Рені, Миколаїв і Чорноморськ. За моделлю Ліса стійкими є п'ять із десяти портів. Однакові результати спостерігаються у вигляді тенденції зменшення ймовірності банкрутства у 2014 р. порівняно з 2012 р. за всіма моделями.

Встановлено, що за показниками моделей Ліса та Спрінгейта значущим є підвищення капіталізації, а за моделлю Конана та Голдера очевидно є важливість створення доданої вартості на підприємстві. Неоднорідність результатів пояснюється відмінністю складових моделей Ліса, Спрінгейта, Конана і Голдера. Зокрема, найбільшу питому вагу в моделі Спрінгейта має показник відношення чистого прибутку до виплати податків і відсотків до сукупних активів, а також частка оборотного капіталу у структурі активів. Іншими вагомими складовими є відношення чистого прибутку до виплати відсотків і поточних зобов'язань та відношення виручки до сукупних активів. За моделлю Ліса найбільш значущу питому вагу мають показники співвідношення оборотного капіталу до суми активів і співвідношення прибутку від реалізації до суми активів. Ураховується також співвідношення власного та позикового капіталу, співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів. Отже, обидва розробники пов'язують запобігання банкрутству з підвищенням капіталізації. Французька модель Конана та Голдера базується на багатовимірному дискримінантному аналізі. Вимірювання відбувається з відрахуванням від співвідношень грошових коштів та дебіторської заборгованості підсумку балансу, фінансових відсотків за сплатою до виручки, співвідношення загального прибутку до позикового капіталу. Основною складовою плато-

спроможності є сукупність співвідношень фінансових видатків до виручки та видатків на персонал до доданої вартості. Тобто за показниками моделі Конана та Голдера очевидно є важливість створення на підприємстві доданої вартості.

Обґрунтовано, що показник доданої вартості є ефективним виміром процесів транснаціоналізації морських торговельних портів. Разом із традиційним підходом до визначення доданої вартості розглянуто матеріали конференцій Статистичної Комісії ООН, використання індексів Херфіндаля-Хіршмана та структурної зміни. Досліджено методологію Конференції ООН UNCTAD з торгівлі та розвитку, базу даних «Торгівля в доданій вартості» (TiVA), Індикатори глобальних ланцюгів вартості ОЕСР, методологію СОТ. Запропоновано методичні положення щодо виміру потенціалу експортно-імпоротної діяльності морських торговельних портів; доведено, що додана вартість, як показник участі у процесі створення продукту чи послуги в експортно-імпорتنій діяльності, розглядається міжнародними торгово-економічними організаціями з різних методологічних позицій з метою її обліку за джерелом походження чи привласнення.

Доведено ефективність моделі «Компанія з управління розвитком порту». Порівняння вибірових показників корпоратизованих портів державної форми власності в Нідерландах з аналогічними показниками українських портів, підпорядкованих Адміністрації морських портів України, свідчить про наявність невикористаного потенціалу розвитку портів, який може бути підвищений через формування окремих юридичних осіб – компаній з розвитку портів комерційної орієнтації.

Основним пріоритетом державної морської політики є вибір ефективної форми власності морського торговельного порту та його забезпечення механізмом управління, який відповідає ринковим вимогам розвитку. Встановлено напрями перспективного розподілу прибутку порту через реінвестиції та дивіденди залежно від пріори-

тетів розвитку регіону порту шляхом імплементації акціонерної політики.

Аналіз найбільш відомих і використовуваних міжнародних стандартів і практик, а також українських норм управління ризиками дозволив виявити основні відмінності у структурі елементів процесу ризик-менеджменту. Головна відмінність стандартів, розроблених за функціональною ознакою, полягає в тому, що вони орієнтуються в першу чергу на галузеве бачення проблем, пов'язаних із ризиками, не деталізуються методологія, інструменти та процеси управління ризиками.

Форма власності порту впливає на розподіл функцій адміністрування й управління, оскільки він може перебувати у державній, автономній (на правах довірчого трастового управління), муніципальній і приватній власності. Залежно від відповідальності за інфраструктуру, суперструктуру та стивідорів виокремлюють такі порти: земельний феодал, інструментальний та сервісний. Бізнес-модель морського торговельного порту має бути зорієнтована на виконання ролей: контролера, регулятора, девелопера й оператора. Факторами розвитку бізнес-моделі порту є: інфраструктура, державні моделі торгівлі, фінансові та логістичні уявлення про порт; стадії життєвого циклу порту, баланс роботизації та захисту працівників порту; погода; технології руху вантажів; форма власності порту.

При реалізації бізнес-моделей правління порту, яке здійснює менеджмент, може бути представлене як правління представників, правління експертів, правління приватних компаній для досягнення управлінських цілей порту, таких як: підвищення прибутку, скорочення витрат, збільшення сплачених податків, вантажообігу, рівня зайнятості населення, поліпшення якості транспортних послуг, збільшення чисельності туристів.

Дорожня карта побудови бізнес-моделі складається з: процесу генерації бізнес-ідеї за компонентами бізнес-моделі; процесу оцінювання бізнес-ідеї перед її впровадженням; безпосереднього фор-

мування елементів бізнес-моделі; ідентифікації комплементарних активів; генерації інновації бізнес-моделі у вигляді багатовимірної інновації; створення доданої вартості в бізнес-моделі.

Якісними показниками моніторингу бізнес-моделі морського торговельного порту відповідно до елементів бізнес-моделі «Канвас» є: ключові партнери та стейкхолдери – інтермодальні зв'язки; ключова діяльність – системи відстеження, контейнерні приміщення, послуги консолідації, сервісні послуги, сортувальні майданчики, об'ємні об'єкти; холодні склади; пропозиція цінності – дорожні та залізничні служби, митне оформлення, безпека портів, портове обладнання; відносини із споживачами – кількість відпливів; сегмент споживачів – розмір порту, близькість порту; ключові ресурси – складування; канали – логістичне прогнозування; структура витрат – взаємозв'язок із доданою вартістю; потоки доходів – портові збори, внутрішні тарифи на перевезення.

Обрано перспективний напрям сталого розвитку бізнес-моделі залежно від структури власності й управління на основі розробки багатовимірної інновації з джерелом у вигляді доданої вартості та базою у вигляді комплементарних активів для торговельного порту.

Залежно від виду порту та мети сталого розвитку запропоновано заходи для їх досягнення за елементами бізнес-моделі: ринкова інновація, продуктова інновація, інновація бізнес-моделі (процесна інновація), бюджетоутворюючі послуги порту (створення доданої вартості), пріоритет мети управління за типами порту (земельний феодал, інструментальний і сервісний порти).

Наукове видання

Ненно Ірина Михайлівна

**СТВОРЕННЯ ДІЄВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
РОЗВИТКУ МОРСЬКИХ ПОРТІВ:
МАКРОПОЛІТИЧНІ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

Монографія

Публікується в авторській редакції

Підписано до друку 06.11.2017 р. Формат 60х84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.

Ум.-друк. арк. 27,5. Наклад 300 прим. Замовлення №1.

Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавець Донбаська державна машинобудівна академія

вул. Академічна, 72, м. Краматорськ, 84333

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК №1633 від 24.12.2003 р.

Виготовлювач – ТОВ «Краматорська типографія»

вул. Академічна, 9, м. Краматорськ, 84333